**Alternativa metodológica para evaluar y desarrollar cultura de empoderamiento en organizaciones laborales.**

Autores: MsC. Yaima Blanco[[1]](#footnote-1) Y Dra. Helena Moros[[2]](#footnote-2)

**Resumen**

La cultura organizacional y el empoderamiento son conceptos que en los últimos años se presentan como estrategias de gestión que permiten que la organización cumpla sus objetivos. La literatura más reciente declara la estrecha relación entre estos, hablando de una Cultura de Empoderamiento. Se realiza un análisis particular hacia la dirección, pues esta temática está muy unida al liderazgo transformacional que promueve la innovación*,* la confianza, el compromiso y el locus de control interno para impulsar el cambio continuo. En la presente investigación la problemática a resolver es ¿cómo desarrollar cultura de empoderamiento en las organizaciones de diferentes formas de gestión que brindan servicio de turismo de naturaleza? Se diseña y valida por tanto una alternativa metodológica que permite se cumplan los objetivos, desde una mirada de la investigación-acción. Se validan técnicas que evalúan los conceptos y se integran los resultados mediante un índice de cultura de empoderamiento. Con los resultados del diagnóstico de 6 estudios de caso se diseña un programa de formación. Se realizó la validación de contenido del programa por expertos nacionales e internacionales, se ha implementado en pilotaje obteniendo positivos de su utilización. Se presentan como conclusiones principales la validez de la propuesta, avalada por la concepción teórico-metodológica; la flexibilidad del programa permite sea aplicado a otros contextos.

**Palabras claves:** cultura organizacional, empoderamiento, dirección, alternativa metodológica

**Abstract**

Organizational culture and empowerment are concepts that in recent years have been presented as management strategies that allow the organization to meet its objectives. The most recent literature declares the close relationship between these, speaking of a Culture of Empowerment. A particular analysis is carried out towards the management, since this theme is closely linked to transformational leadership that promotes innovation, trust, commitment and the internal locus of control to promote continuous change. In this research, the problem to be solved is how to develop a culture of empowerment in organizations of different forms of management that provide nature tourism services? Therefore, a methodological alternative is designed and validated that allows the objectives to be met, from an action-research perspective. Techniques that evaluate the concepts are validated and the results are integrated through an empowerment culture index. With the results of the diagnosis of 6 case studies, a training program is designed. The content of the program was validated by national and international experts, it has been implemented in piloting and there are positive results from its use. Conclusions and recommendations are presented.

**Keysword:** organizational culture, empowerment, direction, methodological alternative

**Introducción**

El mundo actual está inmerso en procesos de cambio, lo que es referido cada vez más en la literatura científica contemporánea. Dichas transformaciones son de diversa índole: tecnológicas, económicas, políticas y sociales. Las organizaciones laborales se han revolucionado obligándolas a adoptar nuevas filosofías, estrategias, técnicas y herramientas. La investigación que se presenta pretende contribuir a la gestión del desarrollo organizacional proponiendo una alternativa metodológica para la evaluación y desarrollo de la cultura de empoderamiento. Es esencial el papel de la dirección en la conducción de estos procesos permitiendo responder de manera eficaz y oportuna a las exigencias del cliente, el entorno y la sociedad.

Nuestro país, continua inmerso en un proceso de actualización de su modelo económico, político, social y tecnológico, lo que se refuerza en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (abril 2021); donde existe un llamado a que las empresas estatales y no estatales tengan un óptimo funcionamiento, para el logro de su eficiencia y calidad en sus resultados; lo que pueda ser revertidos en bienestar de todos.

El turismo es uno de los ámbitos de servicios en el país que desde el año 1990 se encuentra entre los reglones de mayor aporte económico a nuestra sociedad, por lo que ha sido llamado a aumentar su eficacia y eficiencia organizacional; específicamente dentro de este sector, la rama de turismo de naturaleza ha sido una de las más demandadas últimamente tanto por los clientes nacionales como internacionales. Sin dudas, motivado porque Cuba es un referente en cuanto a biodiversidad de ecosistemas y endemismos.

Como resultado de lo expresado hasta el momento, coincidimos con Guerrero y Silva (2017) en que las condiciones actuales exigen el desarrollo en las organizaciones de una cultura que posibilite responder eficazmente a las nuevas demandas y retos que se presenten. Según De los Ríos (2012) y Jiménez, Chávez y Arteta (2020) una de las vías es instrumentar modelos gerenciales como el empoderamiento para asumirlos como estrategias de dirección que permitan responder a las exigencias y a los nuevos desafíos.

Ha sido demostrado por Montana (2012); Cálix, Martínez, Vigier y Núñez (2016) y González-Gonzales, Orrego y Perestelo (2017), que cuando se empodera el estilo gerencial pasa a considerar al recurso humano como autónomo y eficaz, lo que permite afrontar las constantes actualizaciones e innovaciones en las funciones del puesto y de la organización. En este sentido dichos autores han obtenido que los directivos en el ejercicio de sus funciones disminuyen las burocracias, potencian el desarrollo personal, habilidades y competencias en sus trabajadores, ampliando el espectro de opciones para la toma de decisiones, lo que influye en la calidad del servicio que se brindan. Según la literatura consultada[[3]](#footnote-3), las ventajas de aplicar este enfoque se sintetizan en la tabla #1:

Tabla #1: Ventaja del empoderamiento según autores consultados

|  |  |
| --- | --- |
| Persona | Organización |
| La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio. | Liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objetivo final. |
| Brinda autonomía, se faculta para desempeñar funciones delegadas sin necesidad de supervisión exhausta. | Es mediador para eliminar burocracias. |
| Aumento de la responsabilidad y compromiso. | Satisfacción y credibilidad de las personas que componen la organización. |
| Aumento de la motivación para colaborar, correr riesgos y asumir responsabilidades. | Calidad en la comunicación y las relaciones interpersonales. |
| Se conoce el rol dentro de la organización, cada contribución es valorada. | Se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente. |
| Trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos y destrezas. | Favorece la productividad y la atención al cliente. |
|  | Favorece la capacidad de adaptación al cambio en dos sentidos:   * Adaptación de la organización a los cambios del entorno * Adaptación de los trabajadores a los cambios organizacionales |

Fuente: Elaboración propia

La opción de trabajar por una Cultura de Empoderamiento posibilita el tratamiento integrado que reclama la complejidad con que se concibe a la organización laboral, pues no sólo tiene en cuenta generar cambios a lo interno y permitir el desarrollo de los miembros, sino que concibe además cómo este puede ser utilizado para responder a contingencias del entorno externo, a la vez que se adapta a él, lo transforma y se transforma a sí misma. Concebir a las organizaciones desde esta mirada y aplicarla constituye una necesidad para nuestro país tanto para las formas de gestión estatal sino también para las no estatales, las cuales cada día demandan mayor profundización y estudio.

Además, se ha demostrado que se obtiene un estilo gerencial dirigido a considerar al recurso humano con más autonomía, condición que le facilitará enfrentar las constantes actualizaciones, innovaciones y cambios en las funciones del puesto, la tecnología y de la organización, derivándose en un beneficio cuantitativo para la organización. El empoderamiento brinda una visión de sistema, donde se lograría la alianza y cooperación entre los colaboradores y la organización.

El programa de formación complementa una fase de la Tesis de doctorado “Alternativa Metodológica para evaluar y desarrollar Cultura de Empoderamiento”. El programa que se presenta, por tanto, parte de necesidades evaluadas mediante técnicas validadas en el contexto cubano e integradas en un Índice de Cultura de Empoderamiento, teniendo como Objetivo General: Potenciar habilidades en directivos que permita reforzar dimensiones y procesos que fortalezcan el tipo de cultura necesario según los objetivos a cumplir por la organización que brindan servicio de Turismo de Naturaleza. Lo anterior permite contribuir a las transformaciones laborales en la sociedad cubana actual; basados en que impactando en las organizaciones se contribuye al desarrollo sostenible.

Por tanto, se parte de las palabras claves: **empoderamiento**, **cultura** y **organización**, de ahí que uniendo las iniciales de las palabras claves y teniendo en cuenta el contexto surge la palabra: "ECOS" para nombrar el programa.

**Fundamentación Teórico-metodológica**

Desde nuestra ciencia los referentes parten de la **Psicología Organizacional,** con énfasis en la **Psicología de la dirección.** La Psicología Organizacional se centra en el estudio de los aspectos subjetivos que se manifiestan y conforman en la actividad laboral y a través de ella; contextualizada en el ámbito material y socio psicológico en que existe. Incluye desde las condiciones inmediatas del puesto laboral, hasta las de la organización en su totalidad (estructura, funciones, procesos). Tenemos presente el nivel de desarrollo económico, social y tecnológico en que la organización se inserta; así como la cultura, tradiciones, costumbres e idiosincrasia predominantes. (Smith & Moros, 2004)

**Base de nuestro enfoque de la psicología organizacional**

1. El trabajo transcurre en condiciones objetivas y subjetivas (proceso laboral, instrumentos y equipos, normas, organización laboral)
2. Las interacciones entre las personas, y a su vez las que se producen entre los trabajadores y sus condiciones de trabajo, produciendo una interrelación dialéctica, mediada por la actividad laboral y las características de la organización. (Esto se conecta directamente con las ideas del construccionismo social)
3. Ello da lugar, a la formación de una subjetividad organizacional que agrupa un conjunto de componentes socio-psicológicos que poseen un carácter muy particular, según las condiciones concretas del ámbito donde se originan.

Se parte de considerar las Organizaciones como sistemas sociales, abiertos, en una relación constante con el entorno, como ámbito donde surgen y se desarrollan, intercambiando distintos tipos de energía. En este sentido presentan características distintivas:

* Poseen subsistemas de producción, de mantenimiento y de apoyo.
* Surge un sistema de roles o papeles formales.
* Clara estructura de autoridad (gerencia y control).
* Mecanismos reguladores de adaptación.

Dentro de las variables sociopsicológicas presentes en la organización cada vez adquiere mayor relevancia **la dirección**. Entendida como la influencia consciente del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección para la consecución de determinadas metas y objetivos de la institución. Sujeto de dirección: siempre implica un grupo de personas. La dirección para su funcionamiento eficaz debe ser concebida como sistema (Moros & Díaz, 2005); por tanto, sus características serian la flexibilidad, su carácter probabilístico y artificial. La competitividad y calidad se sustenta en la combinación armónica de funciones administrativas y sociopsicologicas.

En este sentido la Cultura en las organizaciones, para la investigación se considera como un 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. Conocer la cultura organizacional 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. (Shein, 1992, 2004, 2015; Moros, 2005, 2008; Garibaldi, Wetzel & Ferreira, 2009; Rodríguez, 2012)

Para su análisis se asume el paradigma interpretativo centrado en identificar, desarrollar e intervenir sobre el objeto de estudio. Lo que implica analizar los modos en que se socializan las formas de éxito de sentir, pensar y comportarse de los trabajadores, según la representación mental de los significados compartidos. Utilizando desde lo metodológico el Modelo de HartaSánchez (2012) para su evaluación.

En la relación cultura, eficacia, y participación de los trabajadores, Grawitch, Ledford, Ballard y Baber (2009) refieren que de los diversos modelos de gestión en las organizaciones es el empoderamiento el que permite un proceso de adaptación y transformación más resiliente a los procesos de cambio (Blanco & Moros, 2019). Se asume como empoderamiento el proceso de carácter multidimensional de tipo social. Donde el liderazgo es compartido, se enfatiza en los grupos auto-dirigidos y la participación forma parte activa del control. Se promueve además el potencial de los empleados (Bretones, 2011)

Se consideran desde la literatura, según Blanco y Moros (2017), tres tipos de empoderamiento, divididos metodológicamente en: estructuralista, psicológico e integracionista, resultado de la evolución histórica que ha tenido el constructo. La perspectiva integracionista constituye el referente teórico metodológico para el diseño de este programa; basado en Finegan y Shamian (2005) en que el empoderamiento estructural representa una reacción del empleado a condiciones externas, tales como recursos, tecnologías, oportunidades y apoyo que brinda la organización. Nos referimos a la percepción de la presencia o ausencia de las condiciones de empoderamiento en el lugar de trabajo. El empoderamiento psicológico es la subjetivación de dichas percepciones; expresadas en los significados, sentidos e impacto que la actividad adquiere para la persona. Es por ello que consideramos que el empoderamiento psicológico significa, por tanto, tener suficiencia y dominio de la actividad que se realiza, ello implica conocer el significado de la actividad laboral, lo que tiene un efecto que impacta en sí mismo y en la organización.

Desde lo metodológico se siguen los modelos de James y Bretones (2011) y Alles (2005). Del primero se toma su concepción de que la correcta gestión de ambos tipos de empoderamiento estructural y psicológico implica incremento del bienestar, mejoras del clima laboral, así como reducción en las tasas de absentismo y rotación; facilitando que las prácticas establecidas por la organización, sean dirigidas a cumplir las metas de la misma. Además, se utiliza el instrumento que permite evaluar ambos tipos de empoderamiento (“Job Activities Scale” y la “Organizational Relationship Scale”,).

El modelo de Alles (2005) encaminado a lo individual propone una serie de características del empoderamiento en las personas que están dentro de la organización. Enfatiza en los sujetos y las diferentes habilidades que deben poseer: Agencia, Iniciativa y Autonomía. Coincidimos con la idea de que estas características son desarrolladas en los trabajadores mediante el entrenamiento y la capacitación, enfatizando en la autonomía e iniciativa imprescindible para asumir los cambios propuestos por la organización para generar el empoderamiento. Se utiliza para su evaluación la técnica de Pick (2013) y colaboradores.

Integrando estas ideas, se concuerda con De los Ríos (2012) en que 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 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. (Lizárraga & Angulo, 2020). Cultura de Empoderamiento estaría entoncesreferida al proceso multidimensional de significados compartidos, valores e identidad, que son guiados e influidos por la dirección. Utiliza como estrategia de gestión el empoderamiento “otorgar poder a los colaboradores” para el logro de una mayor ventaja competitiva en el mercado. Se expresa en el contexto específico de la organización laboral en interrelación con el entorno, que constituye su escenario (Blanco & Moros, 2020).

**Nuestra propuesta metodológica por tanto integra:**

La integración de los modelos antes mencionado (HartaSánchez (2012); Alles (2005); Bretones (2011)) resulta imprescindible para la gestión de la Cultura de Empoderamiento, entendida como una configuración en la cual la dirección asume un rol decisivo al cumplimiento de las metas y objetivo; existe una cultura de apoyo o desempeño y los trabajadores poseen iniciativa, agencia y autodeterminación. Se integran metodológicamente mediante la ponderación en un índice para la evaluación del constructo (ICEmp)

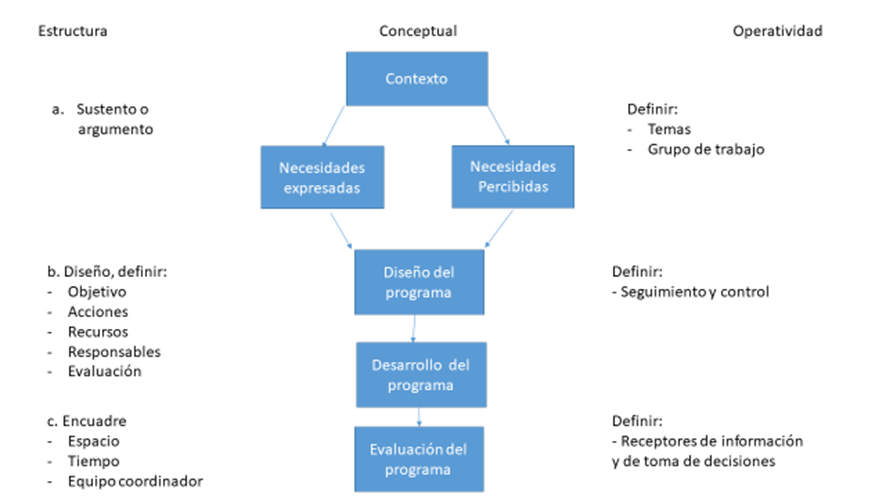
* Se reconoce que tanto el empoderamiento estructural como el psicológico son claves para una gestión saludable y eficiente de las organizaciones, en tanto permite que las personas se comprometan e identifiquen con las metas de la organización.
* Resulta relevante el rol de la dirección para la gestión del empoderamiento. Ellos son los responsables de brindar oportunidades, apoyo e informaciones a los trabajadores; pero estos deben a su vez tener competencias que les permita ser consideradas personas empoderadas.
* Esta filosofía de gestión destaca la idea de que al potenciar habilidades personales y grupales en los directivos se irradia en la organización. Se refiere a significados compartidos, valores, normas, entre otros. Por tanto, nuestro enfoque tiene una mirada individual-grupal-organizacional.

El desarrollo de nuestra alternativa metodológica, está concebida finalmente bajo los principios de la Investigación Acción:

* Parte del diagnóstico de un problema en un contexto especifico y lo intenta resolver
* Es un proceso participativo-colaborativo y el cambio que busca generar parte del compromiso de los propios participantes
* Se basa en el diálogo y respeta los criterios de los involucrados
* La autoevaluación del proceso es constante, el objetivo final siempre es mejorar la práctica.
* Es sistemático en el aprendizaje y comprende varias fases: planificación, acción, observación y reflexión.
* Integra la teoría en la práctica, es decir, construye el conocimiento a través de la práctica transformadora.

Se prioriza desde esta mirada las técnicas participativas, de reflexión, la observación y la entrevista. Para la fase diagnostica se insiste en utilizar aquellas que permitan evaluar la situación a profundidad, que sean fiables, útiles y confiables; validadas en el contexto especifico de su aplicación. Se hace énfasis por tanto en la evaluación de los cambios obtenidos antes y después de la intervención (Eliot, 2010). Tanto para el diseño como para la evaluación del programa que se presenta en la investigación se toma como referente el modelo de Garín (diseñado en 1993 y perfeccionado en 2010), básicamente este autor toma en cuenta en su propuesta todos los elementos claves para el éxito de la formación (Valdés, 2017) refiriendo una secuencia estructural, conceptual y operativa (las dos últimas resultantes de la primera) para el diseño y evaluación de los programas, lo anterior se resume en la siguiente figura:

Fig. 1: Modelo de Garín (2010) para el diseño y evaluación de programa de entrenamientos



Fuente: elaboración de la autora a partir del modelo del autor.

Esta evaluación permite según Reyes (2018) ajustar puntos críticos en el desarrollo del programa, mejorar las posibilidades de los participantes, aumentar información para toma de decisiones futuras y retroalimentar a los destinatarios sobre el progreso. Plantea además que los instrumentos más comunes son los cuestionarios, las escalas, las entrevistas, la observación, los registros o diarios de la implementación, seleccionados o creados en función de que evalúen el impacto o progreso del grupo.

Con los referentes antes mencionados para la construcción de la alternativa metodológica propuesta, se constituye en una vía para el logro de una cultura de empoderamiento. El programa de formación propuesto refuerza la autonomía, la participación en la toma de decisiones, el compromiso, la selectividad de la información, así como la asunción de significados compartidos, valores y normas. Esto desde una dirección colaborativa y transformadora, que asume nuevas estrategias y técnicas para una conducción exitosa en sus trabajadores.

**Metodología**

El presente trabajo se enmarca dentro del diseño mixto de investigación. El mismo permite alcanzar un conocimiento más preciso del fenómeno estudiado, y una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa) (Creswell, 2005, citado en Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2006).

Se utiliza un diseño exploratorio secuencial (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cuantitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cualitativos. Las fases están relacionadas entre sí, ya que, del análisis cuantitativo del diagnóstico de la cultura y el empoderamiento, se ponderan las variables para el logro de un Índice de Cultura de Empoderamiento, en función de la contribución de cada una de ellas. Esto unido al análisis cualitativo de los resultados permitió la identificación de necesidades de formación. Posteriormente se diseñó del programa ECOS, mediante una metodología cualitativa. Lo que finalmente fue validado por criterio de experto y pilotaje.

**Muestra**

Se utilizaron diferentes tipos de muestras en función de los objetivos y las fases de la investigación, en todos los casos fueron de tipo intencional (no probabilística) atendiendo a los fines de la investigación, por tanto, estuvieron vinculadas a la actividad turística, implica trabajadores y directivos para su conformación. Esta estuvo vinculada a las fases diseñadas, en la de diagnóstico se contó con un total de 6 estudios de caso (162 trabajadores y directivos) de diferentes formas de gestión. En la validación de contenido del programa diseñado participaron 9 expertos nacionales e internacionales, especialistas, con la experticia y dominio de la actividad. El programa se implementa en pilotaje en una muestra de 14 directivos, de una entidad perteneciente al sector antes descrito.

**Resultados y discusión**

La alternativapropuestapara desarrollar una Cultura de empoderamiento en las organizaciones, queda conformado atendiendo a las siguientes fases:

1. Diagnóstico de la cultura, del empoderamiento y las competencias que subyacen para el mismo (agencia, iniciativa y autonomía), con técnicas validadas lingüística, cultural y de contenido en el contexto de nuestro país; lo que permite determinar el Índice de cultura de empoderamiento.
2. Identificación de las necesidades de aprendizaje mediante un análisis dinámico de la organización desde la triangulación de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
3. Seguir el enfoque teórico-metodológico del Programa de formación “ECOS” en cual parte de principios y regularidades sobre la temática.
4. Evaluación durante y una vez finalizada la aplicación del programa de formación, para corroborar los resultados obtenidos.

Para cumplir con la primera parte del procedimiento se realizaron 6 estudios de casos (organizaciones estatales y no estatales que brindan servicio de turismo de naturaleza). Se validan las técnicas obteniéndose resultados muy favorables tanto en las equivalencias como de contenido. A partir de ahí se sistematizan las siguientes necesidades de formación:

1. **Relacionadas con el empoderamiento** (competencias para ser trabajadores empoderadas: Agencia personal, iniciativa, y autodeterminación)
2. **Relacionadas con la cultura** (formación en el tema de hotelería, necesidad de cómo realizar una gestión publicitaria eficiente (imagen, identidad, marca, entre otros))
3. **Relacionadas con la dirección** (técnicas de delegación de autoridad, poder, comunicación, toma de decisiones, habilidades para el ejercicio de influencia y manejo de conflictos)
4. **Relacionadas con conocimientos específicos para el desempeño de la actividad** (idioma, finanzas, economía, ventas, productos y clientes entre otro, mayor ayuda del sector bancario para saber cómo utilizar sus oportunidades, términos legales y actuales.

Para trabajar sobre las necesidades 1,2,3 se diseña el programa, conformado a partir de las siguientes invariantes: nombre, presupuestos teóricos y metodológicos, objetivos, fundamentación, contenidos que aborda, formas de organización, participantes a los que va dirigido, recursos técnicos, responsables de la formación y estrategia de evaluación.

Está diseñado atendiendo a las siguientes etapas:

* Etapa 1. El tema general a trabajar es “La Cultura en mi organización”; partiendo de las necesidades ya diagnosticadas en la Cultura de la organización. Se comienzan a plantear las primeras reformulaciones posibles hacia el cambio. La etapa está concebida para dos sesiones, que cumplen con las siguientes tareas: realizar la presentación del programa “ECOS”, se ofrece una visión general del proceso, se definen los tópicos a trabajar en las fases restantes, así como las normas de trabajo grupal. Se devuelven los resultados del diagnóstico y los participantes proyectan la cultura que desearían.
* Etapa 2. El tema general a trabajar es “Empoderamiento: nuevos lentes para mirar la organización”; comienza en lo individual, está diseñada para ser impartida en 3 sesiones diferentes. Se comenzaría por definir qué entender por empoderamiento psicológico, luego se pasa a profundizar en las competencias que desde la literatura están definidas como claves para poder ser personas empoderadas, nos referimos concretamente a las relacionadas con la Agencia: personal, por delegación y colectiva. Esto incluye las variables dentro de la misma referidas a: Autoeficacia, Autonomía, Autodeterminación, Autorregulación y control.
* Etapa 3. El tema general a trabajar es “Gestión de la dirección: Empoderamiento como estrategia”, tienen 2 sesiones la mirada es ahora hacia el empoderamiento estructural. Se trabaja con las dimensiones información, recursos, apoyo y oportunidad en la organización laboral. Aquí se comienza a introducir elementos de la perspectiva que defiende un liderazgo transformacional.
* Etapa 4. El tema general a trabajar es “Cultura de empoderamiento: perspectivas”; implica dos sesiones. Corresponde ya a los elementos de integración, se trabaja con un árbol de retos o perspectivas para afrontar los procesos de cambio y se contrasta con el árbol del problema realizado en las primeras sesiones partidas del diagnóstico. Se construye finalmente el plan de acciones sociopsicológicas en la organización. Mediante un juego de roles se realiza la evaluación de los participantes a nivel grupal e individual. Se establecen además los compromisos asumidos por los trabajadores para las transformaciones desarrollas en el transcurso de las sesiones, quedando establecido como se realizará el seguimiento, sirviendo de cierre del programa de entrenamiento. En esta sesión los sujetos hacen una evaluación del proceso, tomando en cuenta las siguientes categorías de análisis: diseño del programa, metodología empleada, viabilidad, vivencias y aprendizajes como resultado del proceso.

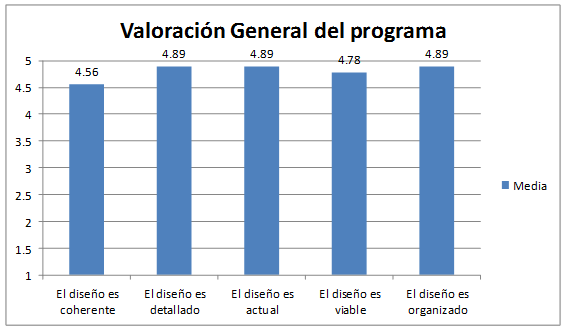
En todas las sesiones trabaja un grupo o equipo de coordinación compuesto por el coordinador, co-coordinador y dos observadores. Este grupo ha sido previamente entrenado; de todas formas, se explicita un epígrafe para las funciones de cada uno. Al finalizar cada sesión el equipo se reúne y debate sobre los principales elementos acontecidos durante la aplicación y acuerda puntos necesarios para su ampliación o profundización en la próxima sesión**.**

**Validación de la alternativa por criterio de experto**

La alternativa metodológica propuesta fue validada por criterio de experto. El enfoque multidisciplinar permitió la evaluación desde diferentes perspectivas y experiencias. Las recomendaciones enriquecieron la confección final del programa. Para la validación se utilizó un cuestionario que recoge: las características generales del programa (pregunta 1), la evaluación de las invariantes que lo definen (pregunta 2). En una tercera pregunta se valora cada una de las sesiones individualmente y en dos preguntas finales se recogen las recomendaciones al programa y a cada una de las sesiones que se ofrecen para el perfeccionamiento del mismo.

Los resultados obtenidos muestran un Coeficiente de Concordancia de Kendal de 0.179, siendo significativo pues p.049 lo que indica la existencia de concordancia entre las respuestas. En la gráfica # 1 se presentan los resultados de la valoración del programa por los expertos:

Gráfica1: Valoraciones Generales del programa por criterio de experto



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de investigación

Como se puede apreciar las valoraciones son positivas hacia el programa, pues en una puntuación de 1 a 5, oscila la media entre 4.5 y 4.8. Los bajos valores de desviación estándar (entre 0.33 y 0.44) reflejan la homogeneidad de las respuestas ofrecidas por los especialistas, que consideran al programa como Coherente, Organizado, Viable, Detallado y Actualizado.

**Implementación de la propuesta: un estudio de caso**

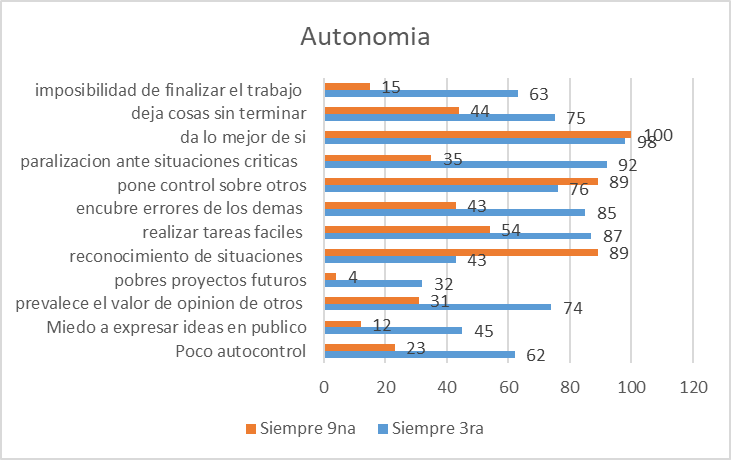
Se implementó en una organización clave de este sector de turismo de naturaleza, con 14 directivos de diferentes formas gestión, sistematizándose como resultados generales:

* La eficacia del programa desde el punto de vista de los participantes, estuvo dada, sobre todo, por el carácter dinámico de las técnicas desarrolladas, así como por la vinculación de estas con la realidad laboral.
* ECOS según ellos les brindó la posibilidad de redescubrir habilidades de las cuales no eran conscientes; por lo que constituyó un momento de autorreflexión personal.
* Los participantes reconocen la utilidad del Programa, manifestando su deseo de multiplicar lo aprendido en sus equipos de trabajo.
* Se hizo evidente durante las últimas sesiones el desarrollo alcanzado por el grupo en función de los objetivos propuestos. Los participantes asumieron una postura más crítica con relación a los procesos de cambio que tienen lugar en la organización y en el entorno en el que esta se encuentra insertada.
* En un análisis test-retest se corrobora la asimilación de los contenidos referidos a las competencias claves Agencia Personal, Iniciativa y Autonomía. Aplicando esta técnica en la tercera y novena sesión, lo que es demostrado en las gráficas 2, 3 y 4 que a continuación de presentan:

Gráfica 2: Niveles de Agencia obtenidos en la tercera y novena sesión

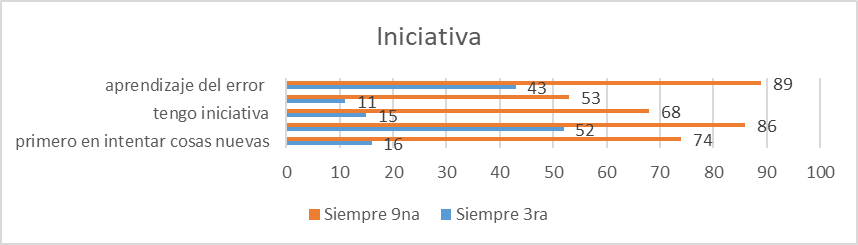
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de investigación

Gráfica 3: Niveles de Autonomía obtenidos en la tercera y novena sesión



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de investigación

Gráfica 4: Niveles de Iniciativa obtenidos en la tercera y novena sesión



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de investigación

La técnica de la escalera (se debían ubicar en una escala del 1 al 5 en cuanto al inicio y al final del programa) también mostró el progreso del grupo, en tanto un 84% consideraba que al comenzar el programa se encontraba en el nivel 2 de conocimiento de la temática (de los 14 participantes 9 habían sido sujetos de las aplicaciones del diagnóstico, por lo que estaban familiarizados con la investigación). Luego de finalizado el programa el 92% se ubica en el máximo peldaño de la escalera (5) lo que denota la identificación con el aprendizaje de los contenidos, vivenciados durante el programa.

Las dinámicas grupales en el trascurso de la implementación del programa permitieron evaluar el incremento de habilidades en la comunicación, específicamente escuchar a los otros, coordinaciones entre departamentos y diferentes niveles y estructuras, relaciones interpersonales más fluidas, disminución de conflicto y consenso en la búsqueda de soluciones. Además, se evidencia en el grupo la búsqueda de nuevos sentidos por la actividad laboral que realizan, se reafirma el compromiso con la organización. Se valoriza la colaboración y trabajo en equipo en la visualización de nuevas metas y objetivos.

**Conclusiones**

* La alternativa propuesta tiene un diseño que se ajusta a las condiciones necesarias para desarrollar Cultura de empoderamiento, es flexible, dinámica y constituida en función de satisfacer necesidades de formación.
* La estructura del programa queda clara, contiene todos los elementos necesarios para su aplicabilidad y para que sea replicado en organizaciones.
* Las técnicas usadas permiten desarrollar los contenidos claves, y varían en diferentes formas, lo que le imprime originalidad al programa.
* Los indicadores de evaluación permiten valorar el grado en que los directivos ejercitan las habilidades trabajadas durante el programa.

**Bibliografía**

* Alles, M. (2005). Diccionario de Gestión por competencias. (2ª edición). Argentina
* Belbin, M. (1999). La teoría de los Roles de Equipo Belbin. http://www.belbin.com/rte.asp?id=112.http://www.belbin.com/content/page/3567/BELBIN%C2%AE%20Inventario%20de%20Autopercpci%C3%B3n-online.pdf.
* Bretones, F. (2019). El porvenir de una ilusión. Estrategias de afrontamiento de las paradojas de la responsabilidad social corporativa. Journal of organizational change management, 32 (1), 2-4.
* Blanco, Y. (2017). 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. La Habana.
* Blanco, Y. & Moros, H. (2019). Empoderamiento organizacional en emprendimientos que brindan servicio de Turismo de Naturaleza. Artículo publicado en la Revista Economía y Desarrollo: “Versión impresa ISSN: 02528584 y versión on-line Vol.161 no. 1 enero-junio 2019.
* Cálix, C. G., Martínez, L. B., Vigier, H. P. & Núñez, J. J. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. Investigación Administrativa, 23-37.
* Calviño, M. (1996). Trabajar en y con grupos. Editorial Félix Varela. ISBN: 959-07-0291-0.
* Davis, K & Newstron, J. (2003) Comportamiento humano en el trabajo. Tercera edición en español, Editorial McGraw-Hill.
* De los Ríos, P. (2012). El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. Trabajo fin de máster, Universidad de Almería.
* Eliot, J. (2010). La investigación acción en educación (4ta edición), Editorial Morata, Madrid, España.
* Figuera Y & Paisano M. (2006). El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional. Trabajo de grado modalidad cursos especiales de área presentado como requisito parcial para optar al título de licenciado en gerencia de recursos humanos. Maturín, marzo 2006
* Finegan, J & Shamian, K. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace. Nursing economics 23(1), 6, 2005.
* Fuentes, M. (1999). La eficiencia del trabajo en grupos. Intervención psicológica través de programas de entrenamiento. Ciudad de la Habana: Félix Varela.
* Garibaldi, A, Wetzel, U. & Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case, Management Research News, Vol. 32 Iss: 2 pp. 99 – 119
* Gairin, J. (2010). La evaluación del impacto en programas de formación. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación. Vol. 8 (5), 19-43. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084002.
* Gairin, J. (1993). La evaluación de programas y cursos.
* González-Gonzales, A.I; Orrego, C & Perestelo, L. (2017). Effectiveness of a virtual intervention for primary healthcare professionals aimed at improving attitudes towards the empowerment of patients with chronic diseases: study protocol for a cluster randomized controlled trial (e-MPODERA project) Trials 18, 505 (2017). https://doi.org/10.1186/s13063-017-2232-9.
* Grawitch, M, Ledford, G, Ballard, D & Baber, L. (2009). Leading the health workforce: the integral role of employee involvement: Consulting Psychology Journal. Practice and Research, 61, 122-135.
* Hernández, L. (2014). Diagnostico de la Cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Humanísticas de la Universidad de Pinar del Rio. Tesis en opción al grado de licenciada en Psicología. Universidad de Pinar del Rio.
* Hartasánchez, J. (1996). Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México. En <http://www.itesm.mx/va/perfiles/ipo.html>.
* Hartasánchez, J. (2012). Fortalecimiento de la función directiva a través de la mejora del clima ético. Ponencia presentada en el XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Publica. Asunción, Paraguay.
* Jáime, M.J & Bretones, F.D. (2011). El empoderamiento organizacional: inicio de una gestión saludable en el trabajo. Revista de trabajo y seguridad social, RH, 344, España. Buenos Aires: Granica.
* Lizárraga, C.I & Angulo, R. (2020). Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: una configuración de perfiles de tomadores de decisiones. Revista CIENCIA, ergo-sum 27 (2).
* López, M; et al. (2013). Ebook gestión e innovación en las ciencias adminsitrativas y contables. México, universidad de Michoacana.
* Montana, F. (2012). Empoderamiento organizacional. Recuperado de: repository.ean.edu.co. Http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1&isAllowed=1.
* Jiménez, G.E, Chávez, R & Arteta, H.A. (2020). Empowerment and educational leadership in directors of the Local Educational Management. Revista ConCiencia EPG, 5 (1), 15-25.
* Smith, I. & Moros, H. (2004). La Psicología Organizacional: concepción y desarrollo. Universidad de La Habana.
* Moros, H. & Díaz, M. (2005). Psicología Organizacional. Tomo I y II. Editorial Félix Varela.
* Moros, H (2005; 2008) Cultura Organizacional y su relación con el cambio. Documentos digitales maestría en psicología laboral y organizacional. Facultad de Psicología Universidad de la Habana
* Pick, S; et. Al. (2007, 2013). Escala Para Medir Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE) Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology - 2007, Vol. 41, Num. 3 pp. 295-304.
* Reyes, J. (2018). Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para el fortalecimiento de patrones de la cultura organizacional, en una empresa de la Industria Sideromecánica. Tesis de Doctorado, Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, La Habana.
* Rodríguez, Y. (2012). Cultura de Aprendizaje: un programa de entrenamiento sociopsicológico. Tesis en opción al grado de Máster en Psicología Organizacional. La Habana, Cuba.
* Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership (3ra. Ed.). San Francisco: Jossey. Bass.
* Tejada, J. (2004). Evaluación de programas. En Módulo VI: Investigación e innovación formativa (págs. 3-79). CIFO.
* Torres, R, Prado, J.C & Montoya, O. (2020). Gestión de recursos humanos y desempeño innovador en hospitales sin fines de lucro: el efecto mediador de la cultura organizacional. Revista Frontiers en Psicología. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01422.
* Valdés, A. (2017). Evaluación de los resultados del programa GESSTAR. Tesis presentada para obtener el grado científico de Máster en Psicología Laboral y organizacional. Facultad de Psicología, UH.
* Wilson, T. (2000). Manual de empoderamiento, cómo conseguir lo mejor de los colaboradores. Barcelona, Edic. Gestión.

1. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, Cuba. yblanco@psico.uh.cu [↑](#footnote-ref-1)
2. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, Cuba. helenam@psico.uh.cu [↑](#footnote-ref-2)
3. Wilson (2000), Davis y Newstron (2003), Alles (2005), Figuera Y. y Paisano M. (2006) y García (2012) [↑](#footnote-ref-3)