



UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Facultad de Humanidades

Máster en Comunicación Social

El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial

DOC.MX

TRABAJO FIN DE MÁSTER

AUTOR

PEDRO DE LOS RÍOS FLORES

DIRECTORA

MARÍA DEL MAR BLANCO LEAL

Almería, junio de 2012.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1. **Objeto de estudio**
 - 1.2. **Estado de la cuestión**
 - 1.3. **Fuentes disponibles**
 - 1.4. **Hipótesis**
 - 1.5. **Metodología del trabajo**
 - 1.6. **Estructura de la investigación**

2. CAPÍTULO I

- 2.1. **Marco teórico**
- 2.2. **Aproximación conceptual al Empowerment**
- 2.3. **Tipos de Empowerment**

2.3.1 *Empowerment estructural*

2.3.2 *Empowerment psicológico*

2.4. **Bienestar laboral**

2.5. **Cultura empresarial**

2.5.1. *Importancia de la cultura para el Empowerment en la organización*

3. CAPÍTULO II

- 3.1. **El Empowerment en las organizaciones**
- 3.2. **Aportaciones del Empowerment en una organización**
- 3.3. **El Empowerment y su presencia e importancia en las organizaciones del**

siglo XXI

- 3.4. **Receptividad del Empowerment**
- 3.5. **Fases de la organización y su relación con el Empowerment**
- 3.6. **La dependencia como característica vinculada a la cultura**

4. CAPÍTULO III

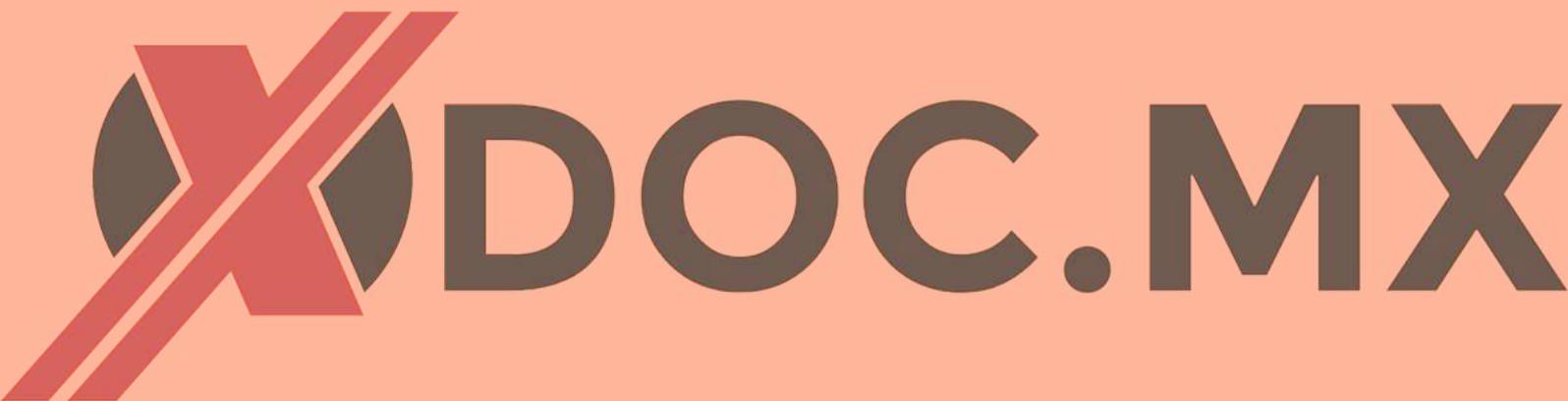
4.1. Métodos para medir el Empowerment

4.1.1. *Medición del Empowerment estructural*

4.1.2. *Medición del Empowerment psicológico*

5. CONCLUSIÓN

6. BIBLIOGRAFÍA



INTRODUCCIÓN

1.1 . Objeto de estudio

El presente trabajo pretende entender el significado del *Empowerment* y su aplicabilidad en la gestión organizacional como estrategia de mejora en la eficiencia de las actividades inherentes a la comunicación corporativa y gestión de talento humano así como estudiar aquellos factores que pueden influir en su aplicación efectiva.

El *Empowerment* es entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Asimismo, el *Empowerment* se produce cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la institución.

1.2. Estado de la cuestión

En la primera mitad del XX, el individuo era considerado como un simple engranaje sustituible de la gran maquinaria de producción, como parte del sistema productivo, pero sin cualidades de intervenir en los procesos cognoscitivos propios de la empresa, ni siquiera aportando su *know how*, claras referencias de una herencia dejada por la revolución industrial en la cual el hombre no se constituía como parte integrante de ese ente no social, sino que formaba parte de las mismas líneas de ensamblaje como elementos reemplazables incluso por maquinaria.

Un escenario marcado por guerras y depresiones económicas fueron relevantes para propiciar una serie de cambios especialmente a nivel organizacional, donde se empezó a entender que los trabajadores eran más que ese simple engranaje de la cadena de

producción y que para lograr el éxito era fundamental cambiar la gestión de los empleados.

El enfoque mecanicista señalado anteriormente, demostró ser eficaz en los mercados relativamente aislados por los conflictos sucedidos en todas partes del mundo, pero estaba basado inconscientemente en la despersonalización de los empleados, que perdían progresivamente la motivación y que no eran capaces de conseguir la satisfacción personal¹. Su base estructural mostraba una jerarquía piramidal con un poder centralizado en unos pocos (mandos medios y altos), y con poca o nula participación del nivel inferior, en el cual la comunicación fluía solo en sentido ascendente, aislando prácticamente a la fuerza laboral de la organización en sí.

El descontento de los trabajadores no se hizo esperar y fue así como surgieron los movimientos laborales y sindicatos, los cuales promovían la necesidad de humanizar las industrias para dejar de ser percibidos como maquinarias. Esta necesidad se vio reflejada en los bajos niveles de desempeño de los empleados que afectaban directamente al rendimiento de las organizaciones, las cuales notaron posteriormente que su personal no era sólo un instrumento o medio para lograr los objetivos, sino su capital más importante y vital.

Es precisamente aquí donde nace el *Empowerment* como nuevo paradigma de gestión del talento humano, procurando insertar como miembros activos, con capacidad de decisión, a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización, descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas las direcciones, a la vez que iguala la estructura jerárquica haciéndola más eficiente.

El panorama actual ha cambiado. Si antes los mercados estaban relativamente aislados, hoy en día inmersos en la globalización, se observan fenómenos tales como la unión de mercados (por ejemplo, la Unión Europea), lo que genera intrínsecamente una dinámica y permanente cambio que va de la mano con los avances tecnológicos y especialmente de las telecomunicaciones.

¹Alfonso Nieto y Francisco Iglesias trataron el tema en su obra “La empresa informativa” (2000- Ed. Ariel, Barcelona), en la que se formula por primera vez en España la gestión del conocimiento y la importancia de la comunicación empresarial descendente y ascendente.

En la llamada “aldea global” se dice que “el conocimiento es poder” y su valor con el transcurso del tiempo toma más auge por la alta competitividad de los mercados en los cuales el que se adapta primero se mantiene y los que no, desaparecen.

En el último tercio del siglo XX y como consecuencia de los cambios expuestos en el anteriormente, se empezó a estructurar esa necesidad latente por ser más competitivo a nivel organizacional desde la base del rendimiento de los empleados. Algunas personas que venían estudiando una nueva forma de gestionar el personal, empezaron a concebir teorías que estimaban oportuno hacer cambios sustanciales en las estructuras de las organizaciones, valorar más la calidad humana de los trabajadores y de ahí intentar explotar mejor sus habilidades. Otra de las valoraciones que empezaron a surgir, fue la necesaria destrucción de la estructura piramidal que caracterizaba a las organizaciones y la necesidad de transformarlas en una estructura más plana.

A lo largo de los últimos 30 años son varias las teorías que han venido surgiendo en relación al *Empowerment*, y como es lógico, algunos autores han obtenido un mayor reconocimiento internacional. Así, Edward Lawler y Kenneth Blanchard son conocidos como los pioneros en el desarrollo de esta herramienta, sin embargo, con los años han surgido otros con aportaciones que han sido importantes, como es el caso de Spreitzer o Menon.

Hoy en día, el concepto de *Empowerment* recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la Dirección Organizacional, además que tiene la capacidad de atraer a muchas personas ya que la palabra en sí, parece ser capaz de transformar sus vidas.

En primer lugar, el *Empowerment* personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la Dirección de las organizaciones. Es decir, la efectividad se incrementa cuando el poder y el control son compartidos. Sin embargo, es pertinente tener en cuenta que esta herramienta no es una fórmula mágica que por sí sola es capaz de transformar a un individuo. (Wilson, 1996)

En segundo lugar, el *Empowerment* es una herramienta que facilita el desarrollo de cambios oportunos dentro de la organización en el tiempo correcto, ya que permite

unificar las comunicaciones en cada uno de los referentes estructurales de la empresa y mantener la información en tiempo real.

En este sentido, es menester recalcar que una organización es un ente social, dinámico, sistémico pero a su vez, que gestiona no sólo comportamientos humanos en función de alcanzar un fin específico, sino también un componente individual, de cultura personal, el cual se debe adaptar a la identidad corporativa en la subyunción de sus valores y responsabilidades.

De esta manera, el *Empowerment* al unificar el aspecto comunicativo, permite a los gestores conocer más las realidades inherentes a cada una de las áreas de interés, a la vez que otorga métodos de participación común a todos los miembros de la organización, siendo una herramienta de gerencia pero a la vez de efectividad en la gestión de las comunicaciones internas.

Por último, el *Empowerment* si es desarrollado de forma correcta y asumida como un cambio en la forma de vida y de gestionar la relación laboral, puede llevar a resultados beneficiosos, ya que permite mejorar el clima organizacional y vincular a todos los miembros de la organización con el plan de negocios, para que de esta forma las metas y beneficios de la empresa, sean directamente el cumplimiento de sus propias intereses personales dentro de la organización.

1.3. Fuentes disponibles

El *Empowerment* es una herramienta que ha sido estudiada de forma muy amplia en Norteamérica. Sin embargo, en España el estudio y aplicación de ésta es bastante limitado, al punto que resulta ciertamente complicado conseguir textos en español puramente teóricos especializados en el desarrollo de este tema. Además de la ya mencionada dificultad, es oportuno aludir que existen una cantidad limitada de estudios prácticos sobre la aplicación de esta herramienta a nivel organizacional, lo que deriva en una limitación adicional para desarrollar este trabajo de investigación.

Para realizar este trabajo de investigación, se ha utilizado como fuente bibliográfica primaria un texto de Terry Wilson titulado “Manual del *Empowerment*” (1996), obra

especializada en esta herramienta y su aplicabilidad en las organizaciones. Como fuente secundaria se ha consultado con algunos especialistas en la gestión de personas, que han aportado su percepción profesional sobre este tema.

Otra fuente secundaria utilizada han sido algunos trabajos que han sido realizados en otras localidades, de los cuales ha sido posible extraer ciertas referencias teóricas sobre distintos autores destacados en la materia, así como información de carácter más práctico y vinculado con la aplicación del *Empowerment*. Tal es el caso de la obra “El Empowerment Organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo” de la autoría de María Jáimez Román y Francisco D. Bretones (2011), los cuales reflejan en su trabajo, la importancia de este tipo de gestión empresarial en el ámbito de las comunicaciones internas y la administración efectiva del capital humano. (Jáimez Román & Bretones, 2011)

1.4. Hipótesis

En el presente trabajo de investigación se intenta conocer la importancia del *Empowerment* como una herramienta aplicable para cualquier organización con el fin que sea más eficiente sin importar su área de desarrollo, a través de las revisiones de algunos modelos teóricos que han evaluado esta herramienta. Además, también se pretende demostrar si su aplicación puede ser exitosa en cualquier lugar, sin importar la cultura local y las diferencias sociales existentes.

Este trabajo puede ser utilizado como un punto de partida para posteriores trabajos de investigación basados en trabajo de campo, brindando así un pequeño aporte para este campo que aún está en ampliación conceptual. Por esta razón, se considera oportuno para esta ocasión, hacer referencia a los conceptos y valoraciones teóricas que envuelven a esta herramienta, con el fin de llegar a una conclusión que permita apreciar la viabilidad del *Empowerment* como herramienta destinada a lograr una mayor productividad laboral, además de mejorar el ambiente de trabajo y conseguir un menor índice de rotación laboral.

1.5. Metodología del trabajo

El presente es un trabajo que se desarrolla mediante la investigación y la comparación de datos obtenidos por diversos autores especialistas en la materia. Se ha empezado la revisión bibliográfica a mediados del mes de abril del 2012 y ha sido culminado a mediados de junio del mismo año.

Dentro de las diversas opciones metodológicas, se puede considerar que el presente trabajo es una revisión bibliográfica comparativa, bajo el esquema del análisis de fuentes documentales, referencias prácticas, análisis de ejecución, entrevistas estructuradas; así como sigue un modelo epistemológico cualitativo, en el cual se utilizan métodos teóricos para demostrar la viabilidad expuesta en la hipótesis. Además se basa en el análisis y síntesis de las diversas teorías investigadas e intenta aplicar un método histórico-lógico para su desarrollo.

1.6. Estructura de la investigación

El presente trabajo está compuesto por tres capítulos constituidos de la siguiente manera:

- Capítulo I “*Marco Teórico*”: desarrolla principalmente los diferentes conceptos que definen el *Empowerment* y sus dos principales vertientes: *Empowerment estructural* y *Empowerment psicológico*. Como puntos siguientes en el desarrollo de este capítulo, está la definición de *Bienestar Laboral y cultura empresarial* y su importancia para el desarrollo de las organizaciones. Sin duda lo que se busca en este capítulo es exponer las diferentes teorías que acompañan al *Empowerment* para facilitar en entendimiento de los próximos capítulos.
- Capítulo II “*El Empowerment en las organizaciones*”: En esta parte del trabajo se intenta exponer de una forma más cercana la praxis a las organizaciones los conceptos que se plantean en el capítulo anterior, esto se hace al desarrollar puntos como por ejemplo: *Aportaciones del Empowerment en una organización*, *El Empowerment y su presencia e importancia en las organizaciones del siglo XXI*, *Receptividad del Empowerment*, *Receptores del Empowerment*, *La dependencia como característica vinculada a la cultura*.

- Capítulo III “*Métodos para la medición del Empowerment*”: Éste es el último capítulo del trabajo, expone los distintos sistemas trazados por los autores más destacados en la materia, y que son los más utilizados para valorar tanto el *Empowerment estructural* como el *psicológico*. Además, con objeto de facilitar la comprensión de las mismas, se desarrolla de forma práctica dichos sistemas mediante cuadros de ejemplos.

