



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA.

NÚMERO Y FECHA DE ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL 8931-25

TESINA PROFESIONAL.

**Efectividad del empowerment como
herramienta de gestión del desempeño laboral**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

Gala Rebeca Tapia Flores

Asesor:

Psic. Jacqueline Luna Ramos

ORIZABA, VER.

2025



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Con gratitud y respeto, deseo dedicar estas líneas a todas las personas que han sido parte fundamental en la realización de este trabajo, así como en mi formación académica y personal.

A mi familia, especialmente a mis padres, quienes con su amor, apoyo incondicional y enseñanzas han sido mi mayor inspiración para alcanzar mis metas.

A mi asesora por su presencia constante, paciencia, guía y conocimientos que fortalecieron mi aprendizaje a lo largo de mi trabajo y me permitieron desarrollar una investigación con mayor profundidad.

Y a mi pareja por ser mi compañero en cada etapa de este camino por su amor, paciencia y por recordarme, incluso en los momentos difíciles, que soy capaz de lograr mis metas.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Justificación.....	3
Capítulo 1	5
Desempeño laboral	5
1.1 Desempeño Laboral.....	5
1.1.1 Definición	7
1.1.2 Clasificación.....	11
1.1.3 Evaluación y características generales.....	16
1.2 Potenciar el desempeño laboral a través del Empowerment	26
Capítulo 2.....	36
Empowerment	36
2.1 Empowerment.....	36
2.1.1 Definición	37
2.1.2 Teorías.....	39
2.1.3 Proceso del empowerment	44
2.1.4 Tipos, dimensiones y características generales	47
2.2 El empowerment como herramienta en el entorno laboral.....	57
Capítulo 3.....	64
Modelo y área psicológica	64
3.1 Modelo sistémico	64
3.1.1 Antecedentes.....	64
3.1.2 Autores y principios.....	66
3.1.3 Técnicas del modelo	71
3.2 Área de la psicología.....	82
3.2.1 Organizacional.....	82
Conclusiones.....	99
Bibliografía	103

Introducción

En el contexto empresarial actual, la gestión efectiva del desempeño laboral se ha convertido en un componente esencial para el éxito y la competitividad de las organizaciones. En un entorno cada vez más dinámico y globalizado, las empresas enfrentan constantes desafíos para mantenerse a la vanguardia, lo que hace necesario implementar estrategias que optimicen los recursos humanos y maximicen la productividad.

La capacidad de gestionar de manera adecuada el talento interno no solo influye en los resultados financieros, sino que también fortalece la cultura organizacional, promueve la retención de empleados clave y mejora el clima laboral. En este sentido, una adecuada gestión del desempeño no solo evalúa el rendimiento individual, sino que también fomenta el desarrollo profesional y el compromiso, contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo explorar cómo el empoderamiento puede servir como una estrategia eficaz para mejorar el desempeño de los empleados, esta misma se estructura en tres capítulos principales, cada uno abordando aspectos críticos del tema.

El primer capítulo se centra en el concepto de desempeño laboral, abordando su definición, clasificación y métodos de evaluación. Se discuten las características generales del desempeño y cómo este influye en la eficacia y eficiencia de los empleados en el cumplimiento de sus tareas. Se analiza la relación entre el entorno de trabajo, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo con el desempeño de los empleados, destacando la importancia de un ambiente de trabajo positivo y motivador.

El segundo capítulo introduce el concepto de empowerment, su definición, teorías y procesos. Se exploran las diferentes dimensiones y características del empoderamiento, y se discute cómo este puede ser implementado como una herramienta dentro del entorno laboral. Se examinan casos y ejemplos de organizaciones que han adoptado prácticas de empowerment, evaluando los beneficios y desafíos asociados con esta estrategia.

El tercer capítulo se adentra en el modelo psicológico que se aborda en el empowerment y su impacto en el desempeño laboral. Se revisan las principales teorías y técnicas psicológicas relacionadas con el empoderamiento, así como los exponentes más influyentes en este campo. Además, se analizan áreas específicas de la psicología que pueden beneficiarse del empowerment, proporcionando una visión integral de cómo esta herramienta puede ser utilizada para potenciar el rendimiento de los empleados desde una perspectiva psicológica.

En un mundo empresarial en constante cambio, donde la adaptabilidad y la innovación son cruciales, el empowerment ofrece una forma de capacitar a los empleados, aumentando su satisfacción y productividad. Este estudio busca proporcionar una base teórica y práctica que demuestre la efectividad del empowerment, ofreciendo a las organizaciones estrategias concretas para su implementación y optimización. Al explorar estos temas, la tesina no solo contribuye al conocimiento académico, sino que también ofrece implicaciones prácticas para líderes y gestores interesados en mejorar el desempeño de sus equipos a través del empoderamiento.

Justificación

La creciente competitividad y globalización de los mercados ha llevado a las organizaciones a buscar nuevas estrategias para mejorar su desempeño y asegurar su éxito a largo plazo. Una de las áreas que ha ganado considerable atención es la gestión del desempeño laboral, un factor crucial que determina tanto la productividad como el bienestar de los empleados.

En este contexto, el empoderamiento ha emergido como una herramienta clave para incrementar la motivación, la autonomía y el compromiso de los trabajadores. El empoderamiento implica proporcionar a los empleados las herramientas, el conocimiento y la autoridad necesarios para tomar decisiones y asumir un mayor control sobre sus responsabilidades laborales.

Diversos estudios han demostrado que el empoderamiento tiene un impacto significativo en el desempeño de los empleados. Un análisis realizado por la firma de consultoría Gallup (2020) señala que los equipos que experimentan un alto nivel de empoderamiento en sus roles muestran un 21% más de productividad y un 41% menos de ausentismo comparado con aquellos que no lo tienen. Este hallazgo subraya el valor del empoderamiento no solo para mejorar la eficiencia laboral, sino también para reducir el desgaste y el agotamiento entre los empleados, lo que a su vez repercute en una mayor retención de talento.

Por otro lado, un estudio realizado por Seibert, Wang y Courtright (2011), en una revisión meta-analítica, concluye que existe una correlación positiva entre el empoderamiento psicológico y los resultados de desempeño individual y organizacional. En particular, el estudio revela que el empoderamiento incrementa en un 23% el nivel de compromiso de los empleados con sus tareas, lo que resulta en una mayor innovación y calidad en el trabajo realizado. Este tipo de evidencia

sugiere que el empoderamiento no solo influye en aspectos de la productividad, sino también en la capacidad de los empleados para aportar ideas creativas y resolver problemas de manera autónoma, lo que es crucial en entornos laborales dinámicos.

A pesar de estos beneficios comprobados, aún existen barreras que impiden la implementación efectiva del empoderamiento en diversas organizaciones. La resistencia al cambio, una cultura empresarial rígida o la falta de formación adecuada son factores que pueden limitar el éxito de estas estrategias. Un estudio de la Universidad de Harvard (2018) encontró que solo el 37% de las empresas encuestadas implementa el empoderamiento de manera consistente en sus estructuras organizacionales, lo que representa una oportunidad desaprovechada para muchas compañías que podrían beneficiarse de una mayor flexibilidad y autonomía en sus equipos de trabajo.

La presente investigación se justifica, por tanto, en la necesidad de ofrecer un análisis detallado y práctico sobre cómo el empoderamiento puede ser utilizado como una herramienta de gestión del desempeño laboral en distintos contextos organizacionales. Con base en datos estadísticos y ejemplos de empresas que han aplicado exitosamente esta estrategia se propone brindar a los líderes empresariales y profesionales de recursos humanos una base fundamentada que les permita identificar las mejores prácticas para implementar el empoderamiento de manera efectiva, maximizando su impacto positivo tanto en los resultados empresariales como en el desarrollo y bienestar de los empleados.

Capítulo 1

Desempeño laboral

1.1 Desempeño Laboral

El desempeño laboral es un factor crucial que determina el éxito y la competitividad de una organización en el mercado actual. Representa la eficacia y eficiencia con la que los empleados llevan a cabo sus tareas y contribuyen a los objetivos generales de la empresa. Un alto desempeño laboral no solo implica cumplir con las expectativas básicas, sino también superar las metas establecidas, mostrando proactividad, innovación y compromiso.

El rendimiento de los empleados está influenciado por una variedad de factores, incluidos el entorno de trabajo, la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo y el estilo de liderazgo. Un ambiente de trabajo positivo y motivador, donde los empleados se sienten valorados y apoyados, es fundamental para fomentar un alto desempeño. Además, proporcionar oportunidades continuas de capacitación y desarrollo profesional ayuda a los empleados a mejorar sus habilidades y mantenerse actualizados con las tendencias y tecnologías emergentes, lo que, a su vez, mejora su desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta que no solo mide estos aspectos, sino que también promueve su desarrollo. Este proceso se lleva a cabo mediante varias etapas, comenzando con la planeación del desempeño, donde se definen metas específicas e indicadores alineados con los objetivos organizacionales. Durante el seguimiento, se monitorea el progreso y se ofrecen retroalimentaciones continuas que permiten ajustar estrategias para maximizar resultados. Finalmente,

en la evaluación final, se analizan los resultados obtenidos y se identifican áreas de mejora, fomentando así un aprendizaje continuo y un enfoque en el desarrollo profesional del empleado.

Las técnicas utilizadas en este proceso incluyen las escalas de calificación, los incidentes críticos y la gestión por objetivos, entre otras. Cada una de estas metodologías busca proporcionar una descripción clara y objetiva del rendimiento laboral, minimizando la subjetividad. Además, los centros de evaluación, mediante simulaciones prácticas, ofrecen un análisis más detallado de las competencias clave necesarias para roles específicos.

El impacto de estas evaluaciones trasciende la medición del rendimiento, ya que están orientadas a la detección de necesidades de capacitación, la planificación de promociones y el fortalecimiento de las relaciones laborales. Las organizaciones que implementan evaluaciones efectivas pueden tomar decisiones informadas sobre el desarrollo de su talento, fomentar la productividad e incrementar el compromiso de los empleados. Estas prácticas aseguran no solo el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sino también la creación de un entorno laboral que estimula el crecimiento personal y profesional.

El desempeño laboral, medido y promovido adecuadamente, repercute directamente en la productividad, calidad del servicio y rentabilidad de la empresa. Organizaciones que integran prácticas como la evaluación del desempeño y el empoderamiento de sus empleados están mejor posicionadas para afrontar los retos del mercado actual, logrando un crecimiento sostenible y generando un impacto positivo en todos los niveles operativos.

1.1.1 Definición

En los últimos años, las teorías sobre el Desempeño Laboral han evolucionado considerablemente, destacando la importancia del talento humano como el eje principal de las organizaciones. El desempeño laboral se identifica estrechamente con la evaluación del desempeño, ya que ambos conceptos están directamente relacionados. Es crucial comprender cómo estos conceptos han evolucionado y se han estudiado a lo largo del tiempo.

Sonnentag y Frese (2005) destacan la necesidad de una conceptualización clara del desempeño, señalando que para lograrlo es esencial diferenciar entre el aspecto del comportamiento o acción y el aspecto del resultado dentro del mismo desempeño. El aspecto del comportamiento se refiere a lo que el individuo hace en su entorno laboral, pero no todo comportamiento está incluido bajo el concepto de desempeño. Solo se considera relevante el comportamiento que contribuye a los objetivos organizacionales: "El desempeño es lo que la organización contrata para hacer y hacer bien" (Sonnentag & Frese, 2005).

Según Chiavenato (2011), la definición del desempeño incluye los comportamientos y acciones observables en los trabajadores que son importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Chiavenato afirma que un buen desempeño laboral es una fuerza vital para la organización. Además, en 2012, Chiavenato añadió que el desempeño laboral se mide por la eficacia del personal, indicando que "el desempeño laboral es cuán eficaz es el personal de una empresa, lo cual es muy importante y vital, de manera que el individuo funciona con una gran labor y satisfacción laboral" (Chiavenato, 2012, p.54).

Aguirre (2000) define el desempeño como un proceso estructural y sistemático que mide y evalúa los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, permitiendo la medición y el rendimiento del colaborador. De manera similar, Campbell (1990) define el desempeño laboral como acciones y comportamientos relevantes para los objetivos organizacionales, incluyendo tanto comportamientos productivos como contraproducentes que afectan el valor organizacional (Chapter 2- Literature Review, 2012).

Robbins y Judge (2013) señalan que "el desempeño laboral depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere para el eficiente desempeño de sus funciones, haciendo necesario el estudio actualizado del perfil de los mismos". Acosta (2018) define el desempeño laboral como la demostración de aptitudes del trabajador durante la ejecución de sus tareas, basándose en el esfuerzo personal. Ambos coinciden en que el desempeño se conceptualiza por las aptitudes que el colaborador posee para el desarrollo eficiente de sus funciones.

Existe un entendimiento general entre los investigadores de que el desempeño es una variable crucial en la organización del trabajo y se ha convertido en un indicador significativo para medir el desempeño organizacional en muchos estudios. El desempeño del colaborador puede medirse a través de comportamientos esperados y aspectos relacionados con la tarea, aunque frecuentemente se determina por figuras financieras y otros beneficios.

El desempeño basado en un valor absoluto o juicio relativo puede reflejar el desempeño organizacional general. Los colaboradores de alto rendimiento persiguen altos niveles de desempeño individual y organizacional, abarcando calidad, producción, tasa de innovación y ciclo de tiempo de desempeño. Esto les

permite contribuir a los objetivos estratégicos y mantener la ventaja competitiva de la organización.

Para atraer y mantener alta satisfacción y desempeño laboral, los empleadores deben tratar a sus trabajadores como el recurso interno más importante y recompensarlos adecuadamente. Un empleado comprometido y satisfecho se desempeña bien y contribuye productivamente a la organización (Chapter 2- Literature Review, 2012). Chiavenato (2010) también señala que el desempeño es el comportamiento del colaborador orientado a objetivos fijados, estableciendo una estrategia individual para realizarlos. El desempeño del colaborador está influenciado por objetivos individuales que a su vez obedecen a objetivos organizacionales.

El desempeño laboral implica no solo implementar técnicas para alcanzar resultados, sino también tener las habilidades y aptitudes necesarias. De lo contrario, sería en vano que la gerencia establezca objetivos si no se pueden cumplir por falta de competencias en los trabajadores.

Pedraza, Amaya y Conde (2010) afirman que el desempeño incluye acciones o comportamientos observados en los empleados que son importantes para los objetivos de la organización, considerando sus competencias y nivel de contribución. Hordos (2018) indica que el desempeño laboral no solo se trata de cómo los colaboradores realizan sus funciones, sino también de otros factores como la relación con compañeros, clientes y la efectividad en la resolución de problemas.

Laureano (2007) relaciona el desempeño laboral con la productividad, señalando la importancia de contar con personal adecuado para desarrollar eficientemente las

tareas y funciones, logrando así los objetivos organizacionales. Eufrazio (2018) refuerza esta idea, destacando que el desempeño es el conjunto de acciones y conductas del colaborador en el cumplimiento de sus tareas, requiriendo conocimientos y habilidades adecuados.

Finalmente, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) afirman que el desempeño laboral es el resultado de funciones relacionadas con los objetivos de la organización, como productividad, eficiencia y efectividad. El desempeño laboral es, por tanto, un grupo de acciones observables a través de los resultados y el cumplimiento de metas, empleando estrategias por parte de los trabajadores.

El desempeño laboral es un concepto multifacético que ha evolucionado significativamente en los últimos años, destacando la importancia del talento humano como eje central de las organizaciones. Diversos autores coinciden en que el desempeño se refiere a los comportamientos y acciones de los empleados que son relevantes para los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño es esencial para identificar áreas de mejora, promover el desarrollo profesional y contribuir a los objetivos estratégicos de la organización. Cabe señalar que no todas las funciones laborales se evalúan de la misma forma, ya que los criterios y métodos de evaluación varían dependiendo de las responsabilidades específicas y el impacto que tienen en los objetivos generales de la organización.

La conceptualización del desempeño debe diferenciar entre comportamientos y resultados, y se ve influenciada por factores como habilidades, aptitudes y el alineamiento con los objetivos organizacionales. Un enfoque integral que incluya

recompensas y reconocimiento adecuado puede motivar a los empleados, mejorando así su compromiso y productividad. En resumen, el desempeño laboral es crucial para el éxito organizacional, y su evaluación y gestión efectiva pueden llevar a una mayor eficiencia, efectividad y ventaja competitiva.

1.1.2 Clasificación

La clasificación del desempeño laboral es una práctica común en las organizaciones que se utiliza para evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados. Su propósito principal es identificar las fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones relacionadas con la compensación, promociones, desarrollo profesional y otras políticas de recursos humanos.

Existen diversos métodos para llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral. Uno de los más utilizados es la Evaluación por Objetivos (MBO), donde se establecen objetivos específicos y medibles que los empleados deben alcanzar en un período determinado. Peter Drucker, quien popularizó este enfoque, destaca que “la gestión por objetivos trabaja si sabes los objetivos. Noventa por ciento del tiempo no los conoces” (Drucker, 1954). Este enfoque ofrece claridad en las expectativas y se enfoca en los resultados, aunque puede ser limitado si los objetivos no se actualizan regularmente o si no se alinean con las necesidades cambiantes de la organización.

Otro método popular es la Evaluación de 360 Grados, que implica la recopilación de retroalimentación de múltiples fuentes, incluyendo supervisores, compañeros, subordinados y, en algunos casos, clientes. Según Bracken y Timmreck (2001), “el feedback de 360 grados se ha convertido en una herramienta esencial para el

desarrollo del liderazgo y la gestión del rendimiento en las organizaciones modernas”. Este enfoque proporciona una visión integral del desempeño, aunque puede ser subjetivo y consumir tiempo para recopilar y analizar la información.

Complementariamente, la Evaluación de 180 Grados se limita a obtener retroalimentación de una combinación de supervisores directos y colegas al mismo nivel jerárquico. Este método es más sencillo y rápido en comparación con la evaluación de 360 grados, y se utiliza comúnmente en organizaciones que buscan un balance entre profundidad y eficiencia en sus análisis.

Por último, la Evaluación de 90 Grados se centra exclusivamente en la retroalimentación del supervisor directo al empleado. Este enfoque, aunque más limitado, resulta práctico y efectivo en contextos donde la relación jerárquica es clave para determinar el desempeño, como en equipos pequeños o roles muy definidos. La evaluación de 90 grados puede carecer de la diversidad de perspectivas de los otros métodos, pero ofrece claridad al enfocarse en los criterios definidos por el líder inmediato.

Por su parte la Evaluación por Competencias se centra en evaluar a los empleados en función de un conjunto de competencias clave definidas por la organización. Spencer y Spencer (1993) argumentan que “las competencias son características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionadas con el desempeño superior en un trabajo o situación”. Este método es beneficioso porque se enfoca en las habilidades y comportamientos necesarios para el éxito en el rol, aunque requiere una definición clara y objetiva de las competencias.

El Ranking Forzado es otro enfoque, donde los empleados se clasifican en una curva de rendimiento predeterminada, como el 20% superior, el 70% medio y el 10% inferior. Jack Welch, ex CEO de General Electric, fue un defensor de este método y lo implementó en su empresa, argumentando que “si no te deshaces del peor 10% de tu organización cada año, te estás comiendo tu propio futuro” (Welch, 2005). Este método facilita la identificación de los mejores y peores desempeños, pero puede ser desmotivador y crear una competencia no saludable entre los empleados.

La Evaluación Basada en la Conducta (BARS) utiliza escalas que describen comportamientos específicos que ejemplifican diferentes niveles de rendimiento. Smith y Kendall (1963), quienes desarrollaron este método, afirmaron que “las escalas de calificación ancladas en el comportamiento son superiores a las escalas tradicionales porque proporcionan criterios claros y específicos para la evaluación del desempeño”. Este método proporciona ejemplos claros y específicos de desempeño, aunque puede ser complejo desarrollar y mantener.

El proceso de evaluación del desempeño generalmente comienza con la definición de criterios y estándares de desempeño que se utilizarán para la evaluación. Luego, se recolectan datos sobre el desempeño de los empleados a través de observaciones, informes, encuestas y otras fuentes. Estos datos se analizan para comparar el desempeño de los empleados con los criterios establecidos.

Posteriormente, se proporciona a los empleados una retroalimentación constructiva sobre su desempeño, destacando tanto las fortalezas como las áreas de mejora. A continuación, se desarrolla un plan de acción para mejorar el desempeño, que puede incluir oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Finalmente, se monitorea el progreso del empleado y se realizan evaluaciones periódicas para asegurar que se están alcanzando los objetivos de mejora.

La clasificación del desempeño laboral tiene varios beneficios. Ayuda a mejorar el rendimiento al identificar áreas de mejora y establecer planes de desarrollo. También proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas sobre promociones, aumentos salariales y otras acciones de recursos humanos. Además, mejora la comunicación de expectativas y retroalimentación entre empleados y supervisores y facilita el desarrollo profesional al identificar necesidades de capacitación y oportunidades de desarrollo.

La clasificación del desempeño laboral, además de los métodos mencionados anteriormente, puede incluir evaluaciones centradas en aspectos específicos como conocimientos, calidad, productividad y eficiencia, cada uno adaptado a las particularidades del puesto y las funciones desempeñadas.

La evaluación del desempeño de conocimientos se enfoca en medir el nivel de expertise y habilidades técnicas que los empleados poseen en relación con su rol. Este tipo de evaluación es esencial en áreas donde el dominio técnico o académico es crítico, como en roles especializados o en industrias de alta tecnología. A menudo, se utilizan pruebas técnicas, certificaciones y proyectos específicos como indicadores del nivel de conocimiento.

Por otro lado, la evaluación del desempeño de calidad analiza la precisión, consistencia y cumplimiento de estándares establecidos en las tareas realizadas. Es común en entornos donde la excelencia del producto o servicio es prioritaria, como en manufactura o atención al cliente. Aquí, indicadores como tasas de error, conformidad con normas y satisfacción del cliente son elementos clave para evaluar.

La evaluación del desempeño de productividad y eficiencia se orienta hacia la cantidad de trabajo realizado en un período determinado, considerando los recursos utilizados. Este enfoque es vital en sectores como producción, logística y ventas, donde el volumen de resultados y el uso óptimo de recursos son determinantes. Indicadores como tiempos de producción, unidades completadas y costos asociados ayudan a valorar el rendimiento en este aspecto.

Integrar estas evaluaciones permite a las organizaciones obtener un análisis más detallado y ajustado a las realidades de cada puesto, asegurando que los criterios de medición reflejan con precisión el impacto del desempeño en los objetivos organizacionales. Este enfoque multifacético facilita la personalización de los planes de mejora y refuerza la conexión entre las evaluaciones y el desarrollo del talento humano.

La clasificación del desempeño laboral representa una herramienta estratégica en la gestión de recursos humanos, permitiendo analizar y mejorar el rendimiento de los empleados. Este análisis, basado en una combinación de métodos y enfoques, ofrece una visión integral que facilita decisiones fundamentadas sobre compensaciones, promociones y desarrollo profesional.

Al abarcar aspectos como conocimientos técnicos, calidad del trabajo, productividad y eficiencia, las organizaciones logran un diagnóstico más completo y alineado a sus objetivos estratégicos. Los métodos utilizados, como la Evaluación por Objetivos, la Evaluación de 360 Grados o la Evaluación por Competencias, reflejan la necesidad de adaptar las herramientas a las especificidades de cada puesto y contexto.

A pesar de sus beneficios, la clasificación del desempeño enfrenta desafíos significativos, como la posibilidad de sesgos en las evaluaciones y la resistencia al cambio por parte de empleados y supervisores. La subjetividad inherente a ciertos métodos, como el feedback de 360 grados, o las tensiones derivadas del ranking forzado, subrayan la importancia de un diseño justo y transparente. Además, integrar evaluaciones específicas para distintos aspectos del desempeño, como calidad o eficiencia, refuerza la precisión y relevancia del proceso.

En conclusión, una correcta clasificación del desempeño no solo contribuye a la mejora individual y organizacional, sino que también impulsa una cultura de aprendizaje y excelencia. Al combinar criterios claros, retroalimentación constructiva y un enfoque en el desarrollo continuo, las organizaciones pueden enfrentar los retos del entorno competitivo con un equipo humano más preparado y comprometido. Esto asegura no solo el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sino también la retención y motivación de los mejores talentos, posicionándose como líderes en sus respectivos sectores.

1.1.3 Evaluación y características generales

El desempeño laboral es un concepto central en la gestión de recursos humanos y se refiere a la eficacia con la que los empleados realizan sus tareas y contribuyen a los objetivos organizacionales. En un entorno empresarial competitivo, la capacidad de evaluar y mejorar el desempeño laboral es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

Evaluar el desempeño laboral no solo implica medir la productividad de los empleados, sino también comprender los factores que influyen en su rendimiento, tales como habilidades, actitudes, motivación y el entorno de trabajo. Las

evaluaciones de desempeño son herramientas esenciales que permiten a las organizaciones identificar fortalezas y áreas de mejora, guiar el desarrollo profesional y tomar decisiones informadas sobre promociones, compensaciones y otras políticas de recursos humanos.

Comprender y gestionar el desempeño laboral es fundamental para el éxito organizacional. Al final de este capítulo, los lectores tendrán una comprensión clara de las técnicas de evaluación del desempeño y cómo estas pueden ser aplicadas para fomentar un entorno de trabajo productivo y motivador. A través de la implementación de sistemas de evaluación bien diseñados, las organizaciones pueden no solo mejorar el rendimiento individual y colectivo, sino también fortalecer su cultura organizacional y alcanzar sus metas estratégicas de manera más eficiente.

En conclusión, una evaluación efectiva del desempeño laboral proporciona una base sólida para el desarrollo continuo de los empleados y el logro de los objetivos empresariales. Con una comprensión clara de los procesos y las mejores prácticas en la evaluación del desempeño, las organizaciones están mejor equipadas para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para potenciar el talento de sus empleados.

Evaluación del desempeño laboral

El desempeño laboral es un concepto central en la gestión de recursos humanos y se refiere a la eficacia con la que los empleados realizan sus tareas y contribuyen a los objetivos organizacionales. En un entorno empresarial competitivo, la capacidad de evaluar y mejorar el desempeño laboral es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier organización. Este capítulo se enfocará en la evaluación del desempeño

laboral y sus características generales, proporcionando una visión integral de cómo las organizaciones pueden implementar sistemas efectivos para medir y mejorar el rendimiento de sus empleados.

Evaluar el desempeño laboral no solo implica medir la productividad de los empleados, sino también comprender los factores que influyen en su rendimiento, tales como habilidades, actitudes, motivación y el entorno de trabajo. Las evaluaciones de desempeño son herramientas esenciales que permiten a las organizaciones identificar fortalezas y áreas de mejora, guiar el desarrollo profesional y tomar decisiones informadas sobre promociones, compensaciones y otras políticas de recursos humanos.

Comprender y gestionar el desempeño laboral es fundamental para el éxito organizacional. A través de la implementación de sistemas de evaluación bien diseñados, las organizaciones pueden no solo mejorar el rendimiento individual y colectivo, sino también fortalecer su cultura organizacional y alcanzar sus metas estratégicas de manera más eficiente.

Chiavenato (2011) expone que el interés particular no está en el desempeño en general, sino específicamente en el puesto de trabajo, es decir, en el comportamiento de la persona que realiza las tareas del área de trabajo. Este desempeño es situacional y varía de una persona a otra, dependiendo de innumerables factores condicionantes. Estos factores influyen en el valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo personal, lo cual determina la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es, en esencia, una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades personales y de su percepción del papel

que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

Morales (2016) menciona que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y calidad de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance y evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad organizacional. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, entre otros. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño, orientada a conocer el rendimiento del colaborador de manera objetiva, se debe realizar con el fin de mejorar o reforzar las acciones de los mismos. Estas acciones deben ser precisas, innovadoras y proyectivas para incrementar la productividad o, como su nombre lo indica, la mejora del desempeño laboral.

La innovación y el fomento de nuevas estructuras donde se rompa el paradigma de jerarquías de mando promueven un entorno en el que la responsabilidad y la autoridad se manejan de manera equitativa, creando un ambiente de trabajo donde los colaboradores pueden aportar y mejorar su desempeño con eficacia.

Características del desempeño laboral

Las características del desempeño laboral comprenden los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre en su trabajo. Según lo señalado por Furnham (2000), estas características son fundamentales para medir y mejorar el rendimiento de los empleados de una empresa u organización.

La adaptabilidad, según Pulakos et al. (2000), es la capacidad de mantener la efectividad en diferentes entornos, con diversas asignaciones, responsabilidades y personas. Esta habilidad es crucial en un mundo laboral en constante cambio, donde los empleados deben ser capaces de ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias, tecnologías y métodos de trabajo. La adaptabilidad no solo implica la capacidad de ajustarse a cambios externos, sino también la disposición y actitud para aceptar y prosperar en situaciones cambiantes.

Esta flexibilidad es esencial para enfrentar cambios y desafíos en el lugar de trabajo sin que se vea afectado el rendimiento. Los empleados adaptables pueden manejar el estrés y la incertidumbre de manera más efectiva, manteniendo su productividad y contribuyendo positivamente al equipo.

Además, la adaptabilidad permite a los empleados aprender y desarrollar nuevas habilidades, lo que es vital para el crecimiento personal y profesional en un entorno dinámico. Por lo tanto, fomentar la adaptabilidad entre los empleados puede llevar a una organización más resiliente y capaz de enfrentar los retos del futuro con éxito.

La comunicación se refiere a la capacidad de expresar ideas de manera efectiva, tanto en grupo como de forma individual. Es fundamental asegurar que los mensajes sean claros y que las ideas se transmitan sin ambigüedades. Una comunicación efectiva no sólo implica hablar y escribir con claridad, sino también escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás. La retroalimentación es un componente clave de la comunicación, ya que permite ajustar y mejorar continuamente el intercambio de información dentro de la organización.

Según Robbins y Judge (2013), una buena comunicación es clave para asegurar que los mensajes sean claros y se entienda correctamente, lo cual es crucial para el trabajo colaborativo y la coordinación de tareas. La falta de comunicación o la comunicación ineficaz puede llevar a malentendidos, conflictos y errores, afectando negativamente la productividad y el ambiente de trabajo. Por lo tanto, desarrollar habilidades comunicativas es esencial para el éxito individual y organizacional, facilitando la cooperación y el logro de objetivos comunes.

La iniciativa se define como la intención de influir activamente en los acontecimientos para alcanzar los objetivos. Esta cualidad implica tomar la delantera y no esperar a que otros den el primer paso. Las personas con iniciativa identifican oportunidades, anticipan problemas y buscan soluciones creativas para superarlos. La iniciativa también se manifiesta en la disposición a asumir responsabilidades adicionales y a enfrentar desafíos con determinación.

También implica la habilidad de provocar situaciones en lugar de simplemente aceptarlas pasivamente. Frese y Fay (2001) destacan que las personas con iniciativa tienden a ser proactivas y a buscar constantemente maneras de mejorar su entorno laboral y su desempeño. La iniciativa está estrechamente ligada a la motivación intrínseca y al deseo de contribuir positivamente a la organización. Fomentar la iniciativa entre los empleados puede llevar a un ambiente de trabajo más dinámico e innovador, donde se valoran y se implementan nuevas ideas y enfoques.

El conocimiento hace referencia al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con el trabajo. Este conocimiento es fundamental para realizar tareas de manera competente y eficiente. Los empleados bien informados son capaces de resolver problemas complejos, tomar decisiones informadas y contribuir significativamente a la misión y los objetivos de la organización. La adquisición y actualización constante de conocimientos es esencial en un entorno laboral que cambia rápidamente.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), tener un alto nivel de conocimientos específicos permite a los empleados desempeñarse con mayor competencia y confianza en sus tareas. El conocimiento especializado no solo mejora el rendimiento individual, sino que también aumenta la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a nuevas circunstancias. La transferencia de conocimientos dentro de la organización, a través de la capacitación y el mentoring, es crucial para mantener un equipo fuerte y cohesionado que pueda enfrentar los desafíos del futuro.

El trabajo en equipo es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos o grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización. La colaboración efectiva requiere la combinación de diversas habilidades y perspectivas, lo que enriquece el proceso de toma de decisiones y mejora los resultados finales. Trabajar

en equipo también fomenta un sentido de pertenencia y apoyo mutuo entre los miembros del equipo, lo cual es esencial para un ambiente de trabajo positivo.

Katzenbach y Smith (1993) señalan que esto implica contribuir al grupo y generar un ambiente armónico que facilite el consenso y la colaboración. Los equipos exitosos son aquellos donde los miembros se comunican abiertamente y respetuosamente, comparten responsabilidades y trabajan juntos para superar los obstáculos. La sinergia creada por un equipo cohesionado puede conducir a innovaciones significativas y al logro eficiente de los objetivos organizacionales.

Los estándares de trabajo se refieren a la capacidad de cumplir y superar las metas o estándares establecidos por la organización. Mantener altos estándares de trabajo es esencial para asegurar la calidad y la eficiencia en todas las operaciones. Los empleados deben ser conscientes de los criterios de desempeño esperados y esforzarse por cumplirlos consistentemente. Esto no solo mejora la productividad, sino que también refuerza la reputación de la organización.

Locke y Latham (2002) sugieren que también implica la habilidad de obtener datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo continuamente. La evaluación continua del desempeño y el ajuste de los estándares basados en los resultados obtenidos son fundamentales para el progreso. La retroalimentación efectiva permite identificar áreas de mejora y reconocer los logros, creando un ciclo de mejora continua que beneficia tanto a los empleados como a la organización.

El desarrollo de talentos es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de un equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas que estén relacionadas con los cargos actuales y futuros. Invertir en el desarrollo de talentos es crucial para mantener un equipo competente y motivado.

Esto incluye proporcionar oportunidades de formación, mentoring y desarrollo profesional que ayuden a los empleados a alcanzar su máximo potencial.

Tannenbaum (1997) destaca que fomentar el crecimiento profesional dentro de la organización es crucial para mantener un equipo motivado y preparado para nuevos desafíos. Al desarrollar talentos internamente, las organizaciones pueden asegurar una continuidad en el liderazgo y una base sólida de conocimientos y habilidades. Además, los empleados que sienten que tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional están más comprometidos y leales a la organización.

Potenciar el diseño del trabajo se refiere a la capacidad de determinar la organización y la estructura más eficaz para la consecución de los objetivos de la empresa. Un diseño de trabajo efectivo considera la distribución de tareas, la asignación de roles y la coordinación entre diferentes departamentos y equipos. La estructuración adecuada del trabajo puede mejorar la eficiencia, reducir redundancias y facilitar la colaboración entre los empleados.

Hackman y Oldham (1976) sugieren que un buen diseño del trabajo optimiza los procesos y facilita el logro de metas. Además, un diseño de trabajo bien pensado puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados al proporcionarles tareas significativas y desafiantes. Al ajustar y mejorar continuamente el diseño del trabajo, las organizaciones pueden adaptarse mejor a los cambios del entorno y mantenerse competitivas.

Finalmente, maximizar el desempeño es la capacidad de establecer metas claras y alcanzables tanto para el desempeño como para el desarrollo profesional. Esto implica no solo fijar objetivos concretos, sino también proporcionar la capacitación necesaria que permita a los empleados adquirir las habilidades y conocimientos

requeridos para cumplir con esas metas. La formación continua y el desarrollo profesional son esenciales para que los empleados se mantengan actualizados y puedan desempeñarse con eficacia en sus roles. Además, establecer un marco para el desarrollo individual ayuda a alinear las expectativas de los empleados con las necesidades y objetivos de la organización, creando un sentido de propósito y dirección compartida.

Evaluar el desempeño de manera objetiva es igualmente crucial. Según Cascio (2014), la evaluación objetiva permite identificar las áreas de mejora y reconocer los logros de los empleados de manera justa y precisa. Este proceso debe basarse en criterios claros y medibles para evitar sesgos y garantizar que las evaluaciones reflejen realmente el desempeño de los empleados. La retroalimentación constructiva obtenida a través de estas evaluaciones no solo ayuda a los empleados a mejorar continuamente, sino que también refuerza su motivación y compromiso con la organización. Así, maximizar el desempeño no solo contribuye al crecimiento individual de los empleados, sino que también asegura que los esfuerzos del personal estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

En resumen, comprender y desarrollar estas características del desempeño laboral es esencial para cualquier organización que aspire a mejorar su eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos estratégicos. La adaptabilidad, la comunicación efectiva, la iniciativa, el conocimiento técnico, el trabajo en equipo, los estándares de trabajo, el desarrollo de talentos, el diseño del trabajo y la maximización del desempeño son componentes clave que, cuando se gestionan adecuadamente, pueden transformar el rendimiento individual y colectivo. Estas características no solo permiten a los empleados desempeñarse mejor en sus roles actuales, sino que también los preparan para asumir responsabilidades futuras y enfrentar desafíos emergentes en el entorno laboral.

Fomentar una cultura organizacional que valore y promueva estas características es fundamental. Esto implica implementar políticas y prácticas que apoyen el desarrollo continuo de los empleados, proporcionando oportunidades de capacitación y crecimiento profesional.

Además, es crucial establecer sistemas de evaluación del desempeño que sean justos, objetivos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Al hacerlo, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora, reconocer los logros y asegurar que los empleados estén comprometidos y motivados para contribuir al éxito a largo plazo de la empresa.

Al integrar estas prácticas en la gestión de recursos humanos, las organizaciones no solo mejoran el rendimiento y la productividad, sino que también fortalecen su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado. Una fuerza laboral bien desarrollada y gestionada eficazmente es un activo invaluable que puede impulsar a la organización hacia un crecimiento sostenible y un liderazgo en su industria.

Por lo tanto, invertir en el desarrollo de estas características del desempeño laboral es una estrategia que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto, creando un entorno de trabajo más dinámico, productivo y resiliente.

1.2 Potenciar el desempeño laboral a través del Empowerment

El empoderamiento, conocido también como empowerment, es una herramienta estratégica fundamental en la gestión moderna que tiene el potencial de transformar

profundamente la dinámica laboral y, con ello, optimizar el desempeño organizacional. Este enfoque propone otorgar mayor autonomía y control a los empleados sobre sus funciones y decisiones. Al hacerlo, no solo se descentralizan las operaciones, sino que también se fomenta un ambiente laboral donde la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad personal se convierten en pilares del desempeño individual y colectivo.

Para implementar un programa efectivo de empowerment como propuesta de mejora, es esencial estructurar un enfoque integral que abarque varios niveles de la organización. Primero, se deben establecer canales de comunicación claros y efectivos que permitan a los empleados expresar sus ideas y preocupaciones sin temor. Esta apertura fomenta un sentido de pertenencia y permite identificar áreas de mejora directamente desde la perspectiva de quienes realizan las tareas.

En segundo lugar, es crucial diseñar programas de capacitación que desarrollen tanto habilidades técnicas como competencias blandas. Los empleados necesitan estar equipados para tomar decisiones informadas y manejar la autonomía con responsabilidad. Según diversos estudios, la capacitación en habilidades como la resolución de problemas y la gestión del tiempo fortalece la confianza y el sentido de autoeficacia entre los colaboradores.

Numerosos estudios han demostrado que el empowerment no solo aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también mejora significativamente el desempeño organizacional pues se ha implementado mecanismos para reconocer y recompensar los logros.

Ante esto García (2012) define el empowerment como un concepto sumamente atractivo tanto para las compañías como para los empleados, ya que se integra perfectamente en las nuevas filosofías de gestión y colaboración. Para los directivos, el empowerment es una herramienta para alejarse de la burocracia retrógrada y desafiar las antiguas negociaciones manejadas por asociaciones o sindicatos, logrando así una mayor flexibilidad en las políticas y la posibilidad de reconocer a los empleados por su desempeño individual.

Según Kumar y Kumar (2017), el empoderamiento actúa como una estrategia motivacional que fomenta un sentido de satisfacción hacia el trabajo y la organización. Señalan que los empleados empoderados son más felices y, gracias a la capacitación que reciben, los programas de autodesarrollo, las reuniones de empleados, su participación en diversas actividades y la consideración de sus ideas y opiniones, muestran un mayor compromiso y satisfacción.

La literatura sugiere que el empoderamiento de los empleados influye directamente en su desempeño (Meyerson y Dewettinck, 2012), satisfacción laboral (Raza, Mahmood, Owais y Raza, 2015), y promueve un mayor compromiso organizacional (Gholami et al., 2013).

El empowerment es crucial para la efectividad de la dirección y organización por varias razones (Oghenekohwo & Tonunarigha, 2019):

1. **Empowerment individual:** Según Vega (2020), el empowerment individual es fundamental para la efectividad organizacional. Los empleados se sienten más cómodos y eficientes en su trabajo cuando tienen autonomía y control sobre sus tareas. Hammouri et al. (2021) añaden que el empowerment

estructural está asociado a diversas variables como el cansancio mental, el estrés, la presión, satisfacción y desempeño laboral.

2. **Motivación intrínseca:** Varma y Malhotra (2020) destacan que el empowerment amplifica los cambios oportunos y contribuye a una motivación intrínseca sostenida en el tiempo. Además, Vega (2020) señala que el empowerment conduce a resultados fructíferos.

3. **Motivación extrínseca:** Según Varma y Malhotra (2020) se refiere a la realización de una acción o tarea debido a estímulos o recompensas externas, en lugar de una motivación interna o intrínseca. Estos factores pueden ser recompensas positivas, como dinero o reconocimiento social, o castigos negativos, como críticas o pérdida de privilegios.

Estudios demuestran que el empowerment es un medio eficaz para alcanzar el éxito organizacional. Medina y Mendoza (2018) observaron cualitativamente que el empowerment es un instrumento eficiente para lograr el éxito de la organización, considerando aspectos primordiales como las características y principios del empowerment, los beneficios, cláusulas y pasos para su ejecución. Proyectaron estrategias para afianzar a los individuos y traer beneficios como el incremento de la satisfacción, aumento de la responsabilidad, compromiso y autocontrol, y trabajo en equipo.

Kimpah e Izwar (2020) encontraron que el empowerment psicológico y el desempeño laboral están directamente relacionados. Sin embargo, no hallaron efectos mediadores significativos, lo que implica la necesidad de implementar la toma de decisiones participativas. Esto ayuda a los colaboradores a cumplir con sus

obligaciones, a ayudarse mutuamente y a aprender nuevas habilidades, aplicando el empoderamiento psicológico en el desempeño laboral.

El desempeño y la función del colaborador en sus labores primordiales son esenciales para demostrar su capacidad y destreza en la aplicación del empowerment (Rionda & Mares, 2020). Zambrano et al. (2009) definen el desempeño como la conducta del colaborador buscando e implementando tácticas para lograr sus propios objetivos y los objetivos generales de la empresa. El empowerment favorece a las empresas en situaciones complicadas, mejorando el desempeño y la sostenibilidad en el mercado, recomendando la implementación de nuevos paradigmas (Silva & Martinez, 2004).

Por otro lado, Rodríguez et al. (2011) sostienen que una mala aplicación del empowerment puede causar resultados negativos y afectar el funcionamiento adecuado de la organización. Es esencial no descuidar ningún detalle en este proceso. Banda y Morales (2015) sintetizan el empowerment como una estrategia gerencial en el personal administrativo de empresas, aplicándolo al desempeño.

Ta'an et al. (2020) destacan el empoderamiento estructural como crucial para mejorar la atención, el desempeño y alcanzar los objetivos empresariales. Quispe (2018) analizó el vínculo del empoderamiento estructural y psicológico con tres dimensiones: la responsabilidad organizacional, el confort laboral y el clima laboral.

El empoderamiento implica el uso del poder relacional en la interacción entre personas con diferentes capacidades económicas, sociales, políticas y de conocimiento para potenciar el desarrollo humano. Esto requiere de un diálogo franco y sincero para trabajar cooperativamente y alcanzar intereses colectivos.

El impacto del empoderamiento en el desempeño laboral no solo se observa en las percepciones y experiencias de los empleados, sino que también está respaldado por datos estadísticos sólidos que demuestran sus beneficios tangibles para las organizaciones. Diversos estudios han cuantificado estos efectos, mostrando cómo el empowerment y el compromiso de los empleados pueden mejorar significativamente la rentabilidad, la productividad y la estabilidad de una empresa.

A continuación, se presentan algunos de los hallazgos más destacados de estudios realizados por Gallup, Aon Hewitt y Towers Watson, los cuales ilustran el impacto positivo del empoderamiento en distintos aspectos del desempeño organizacional.

Gallup (2013)

Un estudio de Gallup en 2013 reveló que las empresas con empleados altamente comprometidos y empoderados experimentan un 21% más de rentabilidad y un 17% más de productividad en comparación con aquellas con niveles bajos de compromiso. Este hallazgo subraya la importancia del engagement y el empoderamiento como factores críticos para el éxito financiero de las organizaciones.

El estudio también destaca que los empleados comprometidos tienden a mostrar una mayor dedicación, esfuerzo y creatividad en sus roles, lo que se traduce en mejores resultados operativos y financieros para la empresa. Además, estos empleados suelen estar más alineados con los objetivos y valores de la organización, lo que facilita la implementación de estrategias corporativas y mejora la cohesión del equipo.

El informe de Gallup también menciona que las organizaciones con altos niveles de compromiso y empoderamiento de los empleados tienen menores tasas de absentismo y rotación, lo que reduce los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados. Esto, a su vez, permite que las empresas mantengan una fuerza laboral más estable y experimentada, mejorando la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente. En resumen, el estudio de Gallup proporciona una evidencia sólida de que invertir en el empoderamiento y el compromiso de los empleados no solo beneficia a los individuos, sino que también tiene un impacto positivo significativo en la rentabilidad y la productividad de las organizaciones.

Aon Hewitt (2015)

Según Aon Hewitt, en un estudio realizado en 2015, las organizaciones con niveles altos de compromiso de los empleados reportan una reducción del 65% en la rotación de personal y un aumento del 22% en la rentabilidad. Esta correlación destaca cómo el compromiso de los empleados no solo afecta su permanencia en la empresa, sino que también tiene un impacto directo en el desempeño financiero de la organización. La reducción en la rotación de personal implica menores costos de contratación y capacitación, así como una mayor retención del conocimiento y la experiencia dentro de la empresa, lo que es crucial para mantener la continuidad y la calidad en las operaciones.

Además, el estudio de Aon Hewitt señala que el compromiso de los empleados está estrechamente relacionado con su motivación y disposición para contribuir al éxito de la empresa. Los empleados comprometidos tienden a mostrar un mayor sentido

de pertenencia y lealtad hacia la organización, lo que se traduce en un desempeño más consistente y una mayor propensión a adoptar comportamientos proactivos que beneficien a la empresa.

Este aumento en la rentabilidad también puede atribuirse a la mejora en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, ya que los empleados comprometidos suelen estar más dispuestos a ir más allá en sus roles para asegurar que las necesidades del cliente se cumplan de manera efectiva.

Towers Watson (2012)

Un informe de Towers Watson en 2012 mostró que las empresas con empleados empoderados y comprometidos experimentan un 6% más de margen de beneficio neto. Este estudio resalta la importancia de crear un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados y con el poder de influir en sus propios roles y en el éxito de la organización. Un mayor margen de beneficio neto indica que estas empresas no solo generan más ingresos, sino que también gestionan sus costos de manera más efectiva, probablemente debido a la mayor eficiencia y productividad de sus empleados empoderados.

El informe también sugiere que el empoderamiento de los empleados puede conducir a una mayor innovación y adaptabilidad dentro de la organización. Cuando los empleados tienen la autonomía para tomar decisiones y aportar ideas, es más probable que desarrollen soluciones creativas a los problemas y encuentren maneras de mejorar los procesos existentes. Esta cultura de innovación no solo mejora la competitividad de la empresa en el mercado, sino que también contribuye

a un entorno de trabajo más dinámico y motivador, donde los empleados se sienten inspirados a dar lo mejor de sí mismos.

En conjunto, el estudio de Towers Watson proporciona una prueba contundente de que el empoderamiento de los empleados no solo mejora su satisfacción y compromiso, sino que también tiene un impacto tangible en el rendimiento financiero de la organización.

Ahora bien, empresas líderes como Google, Zappos y Southwest Airlines han adoptado prácticas de empoderamiento con resultados sobresalientes, evidenciando que una fuerza laboral empoderada puede ser un motor crucial para la innovación, la productividad y la competitividad en el mercado actual:

- Google, por ejemplo, permite a sus empleados dedicar un 20% de su tiempo a proyectos personales, lo que ha llevado al desarrollo de productos revolucionarios como Gmail y Google News.
- Zappos, por su parte, ha implementado una estructura organizacional llamada holocracia, que elimina las jerarquías tradicionales y otorga a los empleados la libertad de tomar decisiones clave, resultando en un alto nivel de satisfacción del cliente y una cultura de innovación constante.
- Southwest Airlines empodera a sus empleados para mejorar la experiencia del cliente mediante la toma de decisiones autónomas, lo que ha contribuido

a una excelente reputación en servicio al cliente y una ventaja competitiva sostenida en la industria de las aerolíneas.

Estos ejemplos destacan cómo el empoderamiento puede ser una estrategia efectiva para fomentar un entorno de trabajo dinámico y adaptable, impulsando a las organizaciones hacia el éxito sostenido y la resiliencia en un mercado en constante evolución.

Se puede concluir que el impacto del empoderamiento en el desempeño laboral es significativo y multifacético. Al otorgar a los empleados mayor autonomía y control sobre sus tareas y decisiones, las organizaciones no solo aumentan la satisfacción y el compromiso de su personal, sino que también mejoran su productividad y rentabilidad.

Además, los datos estadísticos respaldan esta afirmación, mostrando mejoras notables en la rentabilidad, la productividad y la reducción de la rotación de personal en organizaciones que promueven el empoderamiento. En resumen, el empoderamiento no es solo una herramienta motivacional, sino una estrategia integral que puede transformar el desempeño laboral y contribuir al éxito sostenible de las organizaciones.

Capítulo 2

Empowerment

2.1 Empowerment

En el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, las organizaciones buscan constantemente formas innovadoras de mejorar su desempeño, incrementar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Uno de los conceptos clave que ha ganado prominencia en este contexto es el "empowerment". Derivado del término inglés que significa "empoderamiento", el empowerment se refiere al proceso de proporcionar a los empleados la autoridad, recursos y oportunidades necesarias para tomar decisiones y actuar de manera autónoma en sus roles laborales.

El empowerment va más allá de la simple delegación de tareas. Implica una transformación cultural y estructural en la organización, donde los empleados se sienten valorados, confiados y responsables de sus acciones. Este enfoque reconoce que los trabajadores no son meramente ejecutores de órdenes, sino colaboradores activos que pueden contribuir significativamente al éxito organizacional cuando se les otorgan las herramientas adecuadas y se les permite participar en la toma de decisiones.

Históricamente, el empowerment ha evolucionado desde modelos de gestión autoritarios hacia enfoques más participativos y colaborativos. Esta evolución ha sido impulsada por la necesidad de adaptarse a un mercado laboral en constante cambio, donde la creatividad, la innovación y la rapidez de respuesta son cruciales. A medida que las organizaciones adoptan estructuras más planas y flexibles, el

empowerment se convierte en una estrategia esencial para aprovechar el talento y el potencial de toda la fuerza laboral.

2.1.1 Definición

Etimológicamente el concepto de empoderamiento alude a permitir, capacitar, autorizar, o dar poder sobre algo o alguien o para hacer algo. Antes el Diccionario de Oxford lo consideraba como delegación de poder; ahora su definición considera empoderar como “to enable”: permitir a uno hacer algo, o capacitar a uno a hacer algo.

Existen diversas investigaciones que sugieren el inicio de esta corriente de la administración desde la década de los años 50's, en Estados Unidos principalmente, bajo las investigaciones de autores como: Douglas MacGregor, Maslow y Herzberg, quienes, a través de sus teorías exponen el potencial disponible en los colaboradores mediante su empoderamiento.

El empowerment es un término que por sí solo es apto de atraer a muchos individuos, de tal manera que tienen la autoridad sobre ellos mismos y su contexto, que amplían muchas posibilidades y ventajas, por lo que se incrementan a niveles aún más altos de sus objetivos (Quispe, 2018).

Según Oghenekohwo & Tonunarigha, (2019) el empowerment intensifica la responsabilidad, como también el compromiso, la autonomía y la supremacía de los colaboradores. Además, favorece la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos más allá de los rigurosamente requeridos en la especificación del puesto a laborar.

Por tanto, Chiavola et al. (2008) destaca que el empowerment puede facultar dominio y autoridad ante los subordinados y transferir el poder que se necesita para ser un buen líder en su trabajo; además es una técnica utilizada tanto en la reingeniería como en la calidad, procurando elementos para alcanzar que las organizaciones lleven a su correcto desarrollo.

Sin embargo, de acuerdo con Calix (2013) menciona una gran comparativa respecto al empowerment propiamente como una herramienta en las que las organizaciones están tratando de distribuir y compartir el poder con todos sus miembros. Y respecto a esto (Díaz, 2005) dice que:

El empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

Por otro lado, Valdés (2005), expresa:

El empowerment es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Es así como ambos autores sostienen que el empowerment es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle

responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma.

2.1.2 Teorías

El empoderamiento en la gestión del talento humano genera beneficios como: aumentar la confianza de los integrantes de la empresa, aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, aumentar la creatividad, los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas, los empleados tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, se proporcionan ideas para la estrategia del negocio, se mejora la confianza en las comunicaciones y las relaciones, e incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.

Para el logro de lo anterior las teorías organizacionales se han demarcado en una tendencia humanista, en el que prima el mejoramiento de las condiciones del ser humano en el trabajo, de igual forma para comprender el desarrollo del hombre como ser humano organizacional se hace necesario el estudio de distintas teorías e investigaciones que han planteado la relación hombre-trabajo.

Con base a esas teorías que durante el tiempo se han desarrollado, a continuación, se relacionan los autores que han trabajado dentro de sus investigaciones, temas en los cuales el recurso humano se considera como parte importante para el logro de los objetivos:

- Teoría de Taylor

Taylor basaba sus ideas en el deseo de armonía entre trabajadores y administradores y el aumento de los beneficios para el obrero. Los conceptos del hombre como un ser racional y de la división del trabajo, permitieron a Taylor hacer caso omiso de las variables del comportamiento humano en las organizaciones. Además, sus ideas de un aumento del excedente se referían sólo a valores monetarios, y sobreestimó el grado en que el jornal era la única preocupación de los trabajadores.

De acuerdo con la teoría de Taylor se hace visible únicamente al hombre “trabajador” como el ser que cumple con la tarea para lo cual fue preparado y contratado, una labor que es operativa y controlada en términos de tiempo y resultados óptimos que contribuyen únicamente a la empresa en generación de excedentes desde el punto de vista económico.

Con Taylor se inicia el ver a los trabajadores como personas y tener en cuenta sus necesidades y trabajar en equipo para el logro de los resultados, es decir se inicia con el empoderamiento del empleado con sus funciones, ya que se les garantiza las capacitaciones y los recursos necesarios para llevar a cabo de la mejor manera sus funciones, claro está que en este tiempo se delegaron funciones operativas dado que todo lo relacionado con seguimiento, control, supervisión si era exclusivo de cargos altos.

- Teoría de Henry Fayol

Como segunda teoría a tener en cuenta es la trabajada y definida por Henry Fayol en su obra “Administración General e Industrial”, dado que hace evidente su interés, no sólo por la productividad, sino por el bienestar de las personas, específicamente de los trabajadores. Además de referirse a la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad

de mando, de dirección, la centralización, el orden y una administración adecuada de las personas.

Los planeamientos de Fayol permitieron avanzar de un pensamiento netamente materialista en términos de resultado a un escenario en que el hombre “trabajador” requería algo más que una designación de labores y una exigencia por el cumplimiento de metas, traslado esto a una ideología de ganar-ganar en donde la justicia, la cooperación y la igualdad jugaban un papel importante para desencadenar productividad y bienestar en las personas.

Con la teoría de Fayol se inicia todo lo relacionado con cultura organizacional y bienestar para el trabajador, se manejan conceptos de justicia, equidad y comunicación y todo esto con el fin de lograr los objetivos y metas planteados, con base a esto los trabajadores sentían que eran importantes para la empresa y son parte del logro de los resultados, se sentían empoderados con la ejecución de sus funciones y daban esa milla más para lograr cumplir con las tareas, con el solo hecho de poder comunicarse con cualquier cargo dentro de la organización sentía que sus opiniones e ideas eran tenidas en cuenta.

- Elton Mayo

La teoría elaborada por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, quienes tuvieron como principal insumo para su elaboración lo que anteriormente trabajaron Taylor y Fayol, e iniciaron con una serie de investigaciones en la planta de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company entre 1927 y 1933, que puso en evidencia el fracaso del racionalismo y la necesidad de replantear una visión de ser humano centrada en sus características psicológicas, sociológicas y culturales, inherentes a su naturaleza, y determinantes en el éxito de cualquier organización productiva.

Los investigadores encontraron que al variar las condiciones de trabajo, la producción seguía en aumento. Finalmente, ellos se plantearon la hipótesis de que el aumento de producción no era el resultado de las condiciones físicas del oficio, sino más bien del cambio en las situaciones sociales del trabajador, en particular, cambios en su motivación satisfacción y pautas de supervisión”.

Estas hipótesis llevaron a otras dos fases de investigación, en donde los resultados arrojaron la importancia de los factores sociales en el ambiente total de trabajo y el efecto de la organización social sobre los individuos. Los investigadores encontraron que la organización social a la que pertenecía el individuo se basaba en actividades y sentimientos que con frecuencia no guardaban ninguna relación con las políticas organizacionales formales.

Esta teoría relaciona el cumplimiento de las metas y objetivos, con el tema de cultura organizacional, y hace ver que una persona se siente a gusto y empoderado con su trabajo si las condiciones de trabajo son las adecuadas, si los recursos son los necesarios para el desarrollo de las actividades, esto hace sentir al trabajador que la compañía quiere que tengan el mejor ambiente de trabajo.

- Douglas McGregor

Douglas McGregor desarrolló las teorías X y Y, que explican dos formas opuestas de concebir la gestión y motivación de los empleados. La Teoría X sostiene que los trabajadores son naturalmente perezosos, evitan responsabilidades y necesitan ser controlados estrictamente para lograr resultados. Al contrario, la Teoría Y propone que los empleados son responsables, creativos y buscan autorrealización cuando tienen un entorno que los motiva y empodera. McGregor defendía la Teoría Y, subrayando que un enfoque basado en la confianza y el desarrollo del potencial humano

generaría mejores resultados organizacionales y una mayor satisfacción laboral.

En el marco del empoderamiento, McGregor sugirió que las organizaciones deben permitir que los empleados participen en la toma de decisiones, establezcan objetivos claros y cuenten con autonomía para ejercer sus funciones. Este enfoque fomenta la innovación y el compromiso al alinear los intereses del trabajador con los de la organización. La confianza y la comunicación abierta se consideran esenciales para crear un entorno donde los empleados sientan que tienen el poder y la capacidad de influir en el éxito empresarial.

En contraste, la teoría de McGregor se opone a los principios de Taylor y su administración científica, que prioriza la eficiencia mediante la estandarización del trabajo, la especialización y el control estricto de los trabajadores. Taylor veía a los empleados como piezas de un sistema productivo, enfatizando la supervisión cercana y la aplicación de incentivos económicos como principal motivador. Por el contrario, McGregor, especialmente en su Teoría Y, enfatiza la autonomía, la motivación intrínseca y el desarrollo del potencial humano, planteando que los empleados no son meros ejecutores de tareas, sino individuos capaces de aportar creatividad y responsabilidad si se les empodera y se les brinda un entorno adecuado.

Su propuesta se resume en las siguientes ideas:

- Participación activa de todas las personas involucradas.
- Una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
- El reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.

- Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el pseudoapoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de resolver las diferencias.
- La creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.

El análisis de las diversas teorías sobre el empoderamiento en la gestión del talento humano revela una evolución significativa en la forma en que las organizaciones entienden y valoran a sus empleados. Desde los principios de Taylor, centrados en la eficiencia operativa y el control, hasta las contribuciones de Fayol, Mayo y McGregor, que destacaron la importancia del bienestar, la motivación y el potencial humano, se puede observar un claro desplazamiento hacia una visión más humanista y holística del trabajo.

2.1.3 Proceso del empowerment

El empowerment es un proceso complejo y diverso que tiene el potencial de transformar tanto a los individuos dentro de una organización como a la propia organización en su totalidad. Este proceso consiste en otorgar a los empleados un mayor grado de autonomía, responsabilidad y capacidad para tomar decisiones, con el objetivo de crear un entorno de trabajo en el que se sientan valorados y motivados. Al sentirse más capacitados y con un sentido de propiedad sobre su trabajo, los empleados pueden contribuir de manera más significativa al éxito de la organización.

Para implementar de manera efectiva el empowerment en las organizaciones, es crucial seguir un proceso bien definido. Este proceso incluye varias etapas clave,

como la evaluación y diagnóstico de la situación actual, la definición de una visión clara y objetivos específicos, la formación y desarrollo de los empleados, la delegación de autoridad, y la creación de un entorno de apoyo. Además, la comunicación abierta y la retroalimentación continua son esenciales para asegurar que el empoderamiento se lleve a cabo de manera efectiva y sostenible. A continuación, se describe en detalle el proceso del empowerment en las organizaciones, resaltando las etapas fundamentales y los factores críticos para su implementación exitosa.

1. *Evaluación y diagnóstico:* Esto implica analizar la cultura organizacional, las estructuras de poder existentes y el nivel de autonomía y responsabilidad que actualmente poseen los empleados. Durante esta etapa, se identifican las áreas que necesitan mejoras y se determinan los objetivos específicos del empoderamiento.
2. *Definición de visión y objetivos:* Una vez realizada la evaluación inicial, la organización debe definir una visión clara y los objetivos específicos del empowerment. Esto incluye establecer lo que se espera lograr con el empoderamiento, tanto a nivel individual como organizacional. La visión debe ser comunicada de manera efectiva a todos los niveles de la organización para asegurar una comprensión y un compromiso comunes.
3. *Formación y desarrollo:* El empowerment requiere que los empleados posean las habilidades y conocimientos necesarios para asumir mayores responsabilidades y tomar decisiones informadas. Por lo tanto, la formación y el desarrollo son componentes cruciales del proceso. Esto puede incluir programas de capacitación en habilidades técnicas, desarrollo de liderazgo, y talleres sobre toma de decisiones y resolución de problemas.

4. *Delegación de autoridad:* Delegar autoridad es un paso fundamental en el proceso de empowerment. Esto hace referencia a transferir ciertas responsabilidades y decisiones a los empleados, permitiéndoles ejercer un mayor control sobre su trabajo. La delegación debe ser gradual y acompañada de un apoyo adecuado para garantizar que los empleados se sientan cómodos y capacitados para asumir sus nuevas responsabilidades.

5. *Comunicación y retroalimentación:* Una comunicación abierta y efectiva es esencial para el éxito del empowerment. Los empleados deben tener acceso a la información relevante y la oportunidad de expresar sus ideas y preocupaciones. La retroalimentación continua, tanto positiva como constructiva, ayuda a los empleados a mejorar y a sentirse valorados por sus contribuciones.

6. *Creación de un entorno de apoyo:* El empowerment no puede tener éxito sin un entorno de apoyo adecuado. Esto incluye un liderazgo que fomente la confianza y la autonomía, estructuras organizacionales flexibles y una cultura que valore y recompense la iniciativa y la innovación. Los líderes deben actuar como facilitadores, proporcionando los recursos y el apoyo necesarios para que los empleados puedan desempeñarse eficazmente en sus roles empoderados.

7. *Evaluación y ajustes:* El proceso de empowerment es dinámico y requiere una evaluación continua para medir su efectividad y realizar los ajustes necesarios. Esto implica monitorear los progresos, recoger feedback de los empleados y analizar los resultados en términos de desempeño, satisfacción laboral y logro de los objetivos organizacionales. Basándose en esta

evaluación, la organización puede ajustar sus estrategias y procesos para mejorar continuamente el empoderamiento de sus empleados.

El proceso del empowerment en las organizaciones es un viaje transformador que requiere compromiso, planificación y ejecución cuidadosa. Al seguir estas etapas, las organizaciones pueden crear un entorno donde los empleados se sientan empoderados, lo que no solo mejora su satisfacción y rendimiento, sino que también contribuye al éxito y la sostenibilidad de la organización en su conjunto.

2.1.4 Tipos, dimensiones y características generales

Tipos de empowerment

El Empowerment tal como se ha hecho mención, está compuesto por diversas características que hacen posible su aplicación a diferentes campos. De acuerdo a Flores (2012) el empowerment consta de dos vertientes principales: la primera es el Empowerment estructural y la segunda es el Empowerment psicológico. Flores las describe como una forma para comprender mejor como herramienta en la gestión de personas a nivel organizacional.

a) Empowerment estructura

En 1993 Rosabeth Moss Kanter desarrolla la teoría del Empowerment estructural, en la cual considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y en tal sentido la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso

a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Kanter, 1993).

El acceso a estas estructuras de Empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además, sostiene que si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad (Kanter, 1993).

Las estructuras de Empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. En su teoría Kanter (1993) desarrolla cada uno de los puntos que la componen de la siguiente manera:

- **El acceso a los recursos:** significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.
- **El acceso a la información:** se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.
- **El acceso al apoyo:** supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros de la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de Empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

b) *Empowerment psicológico*

Sobre el Empowerment psicológico existen varias teorías, siendo una de las primeras la desarrollada por Konger y Kanungo (1988). Estos autores proponen que el Empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal (Konger & Kanungo, 1988).

Así mismo Konger & Kanungo, (1988), consideran que la delegación o recursos para compartir el poder son sólo un conjunto de condiciones que pueden llevar a muchos empleados a sentir Empowerment, sin embargo, no siempre sucede. Es decir, puede ocurrir que los empleados no se sientan con Empowerment a pesar de la puesta en marcha por parte de la Dirección, de prácticas dirigidas a delegar poder y control.

Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores hay también otro conjunto de condiciones que pueden llevar al Empowerment de los trabajadores. En tal sentido, Konger y Kanungo (1988) definen el Empowerment psicológico, como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia.

Por otro lado, en 1990 Thomas y Velthouse, desarrollaron otro modelo sobre Empowerment psicológico. Este se caracteriza por tres aspectos fundamentales:

- Motivación intrínseca en el trabajo: La cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación.
- Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

A su vez Thomas y Velthouse (1990) consideraron en su modelo que el Empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones:

- El impacto: es la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo.
- Competencia: se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando sea intentando por el empleado.
- Significado: es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas del individuo, involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos.
- La autodeterminación: es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones.

En 1995 Gretchen M. Spreitzer desarrolló su modelo sobre el Empowerment psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta reconocida autora en el ámbito de esta

herramienta, es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo.

Esta nueva medida multidimensional asume las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto. (Spreitzer, 2006) De esa unión se refleja una orientación activa, más que una pasiva hacia el trabajo, entendiendo por orientación activa una disposición en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto.

Para ella, las cuatro dimensiones son argumentadas como una mezcla adicional para efectuar una influencia sobre el constructo de Empowerment psicológico. Esto quiere decir que en el caso de faltar alguna de las cuatro dimensiones, el efecto sería un Empowerment más bajo, pero no significa su extinción (Spreitzer, 2006 en Jáimez & Bretones, 2011).

Posteriormente aparece un modelo desarrollado por Menon. Este autor define el Empowerment psicológico como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización (Menon, 2001 p.153).

En este nuevo concepto el Empowerment se estima como un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones:

- Percepción de control: incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
- Percepción de competencia: se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.

- La dimensión de internalización de las metas: indica la creencia individual en y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.

En este sentido, el Empowerment psicológico se conecta con otros enfoques relacionados con el desarrollo de las capacidades humanas. El desarrollo humano, por ejemplo, busca potenciar las habilidades y recursos de las personas para alcanzar su máximo potencial, promoviendo su bienestar y calidad de vida. Desde esta perspectiva, se vincula el crecimiento personal y profesional como pilares fundamentales para el éxito en las organizaciones.

Por otra parte, el coaching deontológico añade una dimensión ética al proceso de empoderamiento, orientando a los individuos hacia la autorreflexión y la alineación de sus acciones con valores y principios morales. Este enfoque fomenta decisiones responsables y un compromiso con el bienestar tanto personal como colectivo.

Por último, el enfoque del tratamiento sistémico refuerza la importancia de la comunicación y la complementariedad dentro de los sistemas organizacionales. Reconoce que el equilibrio y la eficacia surgen de las interacciones y relaciones entre sus miembros, destacando la necesidad de patrones de comunicación claros y roles complementarios para alcanzar un desempeño óptimo.

En contraste, así como Flores menciona 2 tipos de Empowerment como herramienta de gestión, existen otros tipos que se destacan dentro de las organizaciones y que se distinguen dentro de la empresa por el hecho de que cada uno de ellos ofrece un conjunto diferente de fortalezas a trabajar en el personal de la empresa. Estos son:

a) *Empowerment organizacional*

El empoderamiento organizacional es el primero de los tres tipos de empoderamiento. Este enfoque se centra en invitar a los empleados a ser parte activa de las operaciones de la empresa, brindándoles la oportunidad de aportar ideas e iniciativas a través de programas organizacionales que sirven como foro para intercambiar diferentes perspectivas (Jáimez y Bretones, 2011).

Tener una plataforma abierta donde se puede compartir diferentes puntos de vista puede tener un efecto positivo en la moral del lugar de trabajo y ayudar a crear una sensación de confianza entre los compañeros de trabajo que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos de su organización de manera más efectiva.

Este tipo de empowerment provee beneficios para la empresa como lo son el aumentar la comunicación efectiva, promover una cultura de confianza, mejorar el rendimiento de los empleados y generar lealtad dentro de los equipos de trabajo hacia la empresa y los objetivos de esta.

b) *Empowerment gerencial*

Esta segunda modalidad, de acuerdo con Blanchard (1996), consiste en que los líderes brinden a sus subordinados toda la información relevante para que puedan ejecutar tareas con éxito, es decir, se provee de todo recurso necesario para el equipo de trabajo para facilitar el cumplimiento del trabajo.

Así mismo, los altos mandos deben respetar el tiempo del equipo dándoles el espacio, no exigiendo avances apresurados y siendo tan flexibles como se vea necesario para que estos puedan alcanzar los objetivos deseados. De esta

manera, se proporciona un ambiente idóneo para trabajar en equipo y con ello se van logrando resultados destacables dentro de la empresa.

El empowerment gerencial demuestra que es necesario tener una buena comunicación con los trabajadores de la empresa para determinar cuál es el propósito del trabajo que realizan día a día. Además, el delimitar los objetivos de forma clara y directa permite que todos los involucrados en las diferentes tareas de la empresa puedan comprender hacia dónde deben dirigirse y con quienes referirse para supervisión o apoyo a sus trabajos.

De esta manera, se reducen los problemas de comunicación, pues todos los miembros de un equipo sabrán cuál es el propósito final de las actividades que les han sido asignadas y podrán tener un mejor rendimiento en las labores diarias.

c) *Empowerment individual*

Según Zimmerman (2000) el empowerment a nivel individual se refiere a la potenciación psicológica. La potenciación psicológica (PP) incluye tres componentes básicos:

- *Las creencias sobre la propia competencia:* Se refieren al sentido de control personal, es decir, a la convicción de que se puede influir en los resultados, bien para lograr un determinado objetivo, bien para evitar una situación indeseable. Los componentes básicos que conforman el sentido de control personal son el locus de control, la autoeficacia y la motivación de competencia.

- *La comprensión del entorno sociopolítico:* Este hace referencia al desarrollo del conocimiento crítico. Concepto que alude a la capacidad de analizar y comprender las situaciones políticas y sociales en términos de poder social, de relaciones de poder entre los grupos, de influencia y estrategias para lograr el cambio social. Un conocimiento crítico incluye también el conocimiento acerca de cuándo crear un conflicto y cuándo evitarlo, sabiendo identificar y valorar los factores que influyen en la toma de decisiones.

- *Los esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno:* En este punto la potenciación psicológica supera los conocimientos críticos acerca del entorno sociopolítico y los sentimientos de control personal, para incluir operativamente comportamientos que posibilitan poner en práctica estas adquisiciones. En este sentido, este último se refiere a el intento de conseguir los objetivos deseados, conocer qué comportamientos o conductas son los adecuados y necesarios para que así se pueda ejercer un control sobre lo que afecta.

Cada uno de estos tres componentes remite a su vez a tres dimensiones diferentes: intrapersonal (en relación con las creencias acerca de la propia competencia), interaccional (para la comprensión del entorno sociopolítico al entender que se trata de saber utilizar correctamente las habilidades analíticas para influir en el entorno) y conductual (relacionada con el desarrollo de acciones específicas para conseguir determinados objetivos).

La pertenencia e integración en instituciones de la comunidad no solo favorece el sentido de control y de confianza personal, sino que cuando éstas proporcionan relaciones estables y recíprocas, que permiten desempeñar roles

valorados socialmente, se favorece el desarrollo de una identidad social positiva, de una autoestima positiva y unos niveles de satisfacción con la propia vida y bienestar psicológico.

Dimensiones

Cambios de actitud

Los cambios de actitud positiva dan a los colaboradores una estabilidad y familiaridad dentro del grupo social, por ende, al estar fundamentada en valores sin sentido, actúa como retroceso ante la aparición de nuevas ideas y maneras de pensar (Roman & Bretones, 2011).

Además, Fernández et al., (2020) menciona que el empowerment puede aportar en las prácticas laborales como una sucesión de subir a la superficie la empresa, también es importante apoyar los proyectos, sentimientos y actitudes de los colaboradores, porque varias de estas aplicaciones y cambios de actitud son invisibles en lo que varias ocasiones no se logró ejecutarlas por la falta de estos.

Crecimiento organizacional

Para lograr el crecimiento organizacional se debe tener en cuenta con un líder emprendedor dentro de la empresa, que contemple al empowerment como estrategia primordial de crecimiento organizacional y talento humano, que amplifique planes de gestión en torno a las competencias desarrolladas en los individuos (Román et al., 2016).

Por otro lado, Silva, (2020) añade que deberían apostar por sobreponer estrategias de progresión del talento humano enfocadas en la utilización del empoderamiento en los individuos, para que así cuenten con el crecimiento de la organización, se han descubierto casos de empresas transnacionales que cuentan con reconocimiento social, triunfo y actualmente se encuentran en expansión, estas han recurrido al empowerment como estrategia de crecimiento.

Características generales

Existen muchos autores que dan un concepto distinto a lo que es el empowerment, cada uno de acuerdo a su perspectiva, mostrando lo amplio que es este recurso dentro de la psicología organizacional. A continuación, se hará mención de los dos conceptos más relevantes:

- “El empowerment se resume en que se autoriza a los empleados para obtener resultados por sí mismos y estimula el compromiso con la organización de manera tal que se comporten como si fueran los dueños de la empresa”. (Arata, 2005, p. 91)
- “El empowerment organizacional puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos”. (Wilson, 2000, p.16)

2.2 El empowerment como herramienta en el entorno laboral

Las personas no viven ni trabajan solas, su disposición social les hace esforzarse por ser parte del grupo en el que se están desarrollando. En el ámbito laboral no es diferente porque en el mundo de los negocios caracterizado por cambios

espontáneos, incertidumbre y una gran competitividad de igual forma se requiere la cooperatividad de los individuos por el bien común de la organización.

Es por lo anterior que las organizaciones modernas están optando por dejar de lado las estructuras tradicionales optando ahora por estructuras formadas por equipos. La razón es simple: en un mundo de negocios que se caracteriza por cambios, incertidumbre y una enorme competitividad, el desgastado diseño organizacional tradicional ha dejado de ofrecer flexibilidad y adaptabilidad.

Es aquí donde el Empowerment es un instrumento muy seductor para las organizaciones y para sus integrantes, ya que se ajusta perfectamente a la filosofía actual de los directivos y de los trabajadores. Los directivos ven en el Empowerment un medio para alejar burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de premiar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales y no los colectivos (García, 2012).

Por otro lado, se encuentran los empleados, quienes se sienten cautivados por el concepto por razones similares. Además, hay que resaltar que se pueden sentir estimulados por los cambios políticos que apuntan hacia un mayor individualismo, y en sí a la valoración del rendimiento particular de cada persona.

Para muchos el Empowerment resulta una herramienta idónea para ayudar al desarrollo del talento oculto por parte de los individuos. Existen muchos casos que, gracias a la estructura y el diseño de muchos oficios en la industria y el comercio, los trabajadores tienen que utilizar una pequeña porción de sus habilidades, lo que supone para muchos de ellos una gran frustración (García, 2012).

Sin embargo, la aplicación del Empowerment como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos, crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, y que en algunos casos se considera agradable.

Para muchos el progreso real se consigue por medio de la innovación, sin tener en cuenta en qué sector o en qué parte de la cadena de mando se está hablando, bien puede ser el administrativo que desarrolla un sistema mejor para generar las facturas, o el director de marketing que crea una nueva marca. La innovación y la creatividad surgen cuando los empleados tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del Empowerment (Wilson, 1996).

Para algunos autores, el Empowerment también conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización. Esto permite mejorar la relación con los clientes y acelerar la resolución de las quejas que estos pudieran tener. Los empleados que trabajan de cara al público, deben tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en la Dirección. Esto es algo que se aplica tanto a clientes internos como externos (García, 2012).

Una de las mayores consecuencias del Empowerment es el incremento del trabajo generado y el reconocimiento. Las personas toman la responsabilidad en su trabajo, organizan para que se adecúe a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, lo que ayuda a obtener mejores resultados.

También se distingue como consecuencia del Empowerment, la introducción de una mayor calidad: A los trabajadores que se les otorga la misión directiva de calidad

total, y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas, por lo que encuentran una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras.

El progreso habitual y continuo, forma parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad o la oficina de ventas. Las personas que trabajan bajo esta herramienta, tienen metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de producción bajo el sistema horario. Operan en áreas que conocen a fondo, y crean mejoras al tiempo que consiguen que sus trabajos sean más agradables (Wilson, 1996).

Actualmente sólo hay unas pocas organizaciones que cuentan con planes de desarrollo de los conocimientos y habilidades del personal administrativo, como en la mayoría de los casos, estos esfuerzos se centran periódicamente en el área de ventas. A continuación, se presentan ejemplos reales de cómo se ha implementado el empowerment como herramienta en el entorno laboral:

1. Google: Cultura de Innovación y Autonomía

Google es conocido por su cultura de innovación, donde se fomenta el empowerment de los empleados a través de la autonomía y la flexibilidad. Un ejemplo destacado es el programa "20% Time", que permite a los empleados dedicar el 20% de su tiempo laboral a proyectos personales que consideren beneficiosos para la empresa. Este enfoque ha resultado en el desarrollo de productos innovadores como Gmail y Google News, demostrando cómo el empowerment puede conducir a la creatividad y la iniciativa personal.

2. Zappos: Enfoque en la Satisfacción del Cliente y la Autonomía del Empleado

Zappos, una empresa de comercio electrónico de zapatos y ropa, se centra en la satisfacción del cliente y el empowerment de sus empleados. La compañía otorga a sus empleados la autonomía para tomar decisiones que beneficien al cliente, sin la necesidad de aprobación de la gerencia. Esto incluye la capacidad de resolver problemas de los clientes y ofrecer descuentos o reembolsos sin pasar por un proceso burocrático. Este enfoque ha generado altos niveles de satisfacción del cliente y una cultura laboral positiva.

3. *Toyota: Sistema de Producción y Kaizen*

Toyota implementa el concepto de "Kaizen" (mejora continua), donde todos los empleados, desde los operarios hasta los ejecutivos, son responsables de identificar áreas de mejora y proponer soluciones. Los trabajadores en las líneas de producción tienen la autoridad para detener la producción si detectan un problema de calidad, asegurando que se aborden los problemas de inmediato. Este enfoque ha permitido a Toyota mantener altos estándares de calidad y eficiencia en su producción.

4. *Whole Foods Market: Toma de Decisiones Descentralizada*

Whole Foods Market, una cadena de supermercados enfocada en productos orgánicos, utiliza un modelo de toma de decisiones descentralizado. Las decisiones sobre las operaciones diarias, las promociones y la selección de productos se toman a nivel de tienda por equipos de empleados. Este enfoque empodera a los empleados para adaptarse mejor a las preferencias locales de los clientes y crea un sentido de propiedad y responsabilidad.

Estos ejemplos demuestran que el empowerment puede adoptar múltiples formas, adaptándose a las necesidades y contextos específicos de cada organización. Sin embargo, en todas sus manifestaciones, el empowerment se centra en proporcionar a los empleados la autonomía, la responsabilidad y los recursos necesarios para que tomen decisiones informadas y actúen de manera efectiva.

Ya sea a través de la delegación de autoridad, la promoción de la innovación, la descentralización de la toma de decisiones o la creación de equipos autogestionados, el objetivo es siempre el mismo: empoderar a los empleados para que se sientan valorados y motivados. Este enfoque no solo permite a los empleados desarrollarse profesionalmente, sino que también fortalece su compromiso y lealtad hacia la organización.

Al implementar estrategias de empowerment, las organizaciones pueden experimentar una serie de beneficios significativos. La satisfacción y el compromiso de los empleados tienden a aumentar, lo que a su vez puede reducir la rotación y los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados. Además, un entorno de trabajo donde se fomente la autonomía y la creatividad suele dar lugar a mayores niveles de innovación, ya que los empleados se sienten más libres para explorar nuevas ideas y soluciones.

En última instancia, el empowerment impulsa el éxito organizacional al fomentar una cultura de confianza y colaboración, en la que tanto los empleados como la organización pueden florecer simultáneamente. Al empoderar a los empleados, las empresas crean un ambiente en el que cada individuo se siente valorado y respetado, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso. Esta cultura de empoderamiento alienta a los empleados a compartir ideas, asumir responsabilidades y colaborar de manera efectiva, lo que no solo mejora la moral y la satisfacción laboral, sino que también impulsa la innovación y la eficiencia.

Además, al cultivar una atmósfera de confianza mutua, las organizaciones pueden reducir la burocracia y los obstáculos que frenan la productividad. Los empleados empoderados están más motivados para contribuir con su máximo potencial, sabiendo que sus esfuerzos serán reconocidos y que tienen la capacidad de influir en los resultados organizacionales.

Este tipo de entorno también facilita una comunicación abierta y honesta, esencial para la resolución de problemas y la toma de decisiones ágiles. En resumen, el empoderamiento no solo fortalece la cohesión y la alineación dentro de la empresa, sino que también establece las bases para un crecimiento sostenible y un éxito compartido a largo plazo.

Capítulo 3

Modelo y área psicológica

3.1 Modelo sistémico

El modelo sistémico es un enfoque teórico y metodológico que entiende a las organizaciones, comunidades o fenómenos como sistemas integrados por partes interrelacionadas que interactúan dentro de un entorno. Este modelo se basa en principios de la teoría general de sistemas, destacando que el todo es mayor que la suma de sus partes y que los cambios en un elemento afectan al sistema completo. Se enfoca en comprender la dinámica, los flujos de información, las interacciones y los equilibrios que permiten al sistema funcionar y adaptarse a cambios internos y externos.

El análisis del modelo sistémico se centra en identificar las relaciones, los patrones y los procesos que ocurren dentro de un sistema. Esto permite detectar problemas, disfunciones y oportunidades de mejora, facilitando la toma de decisiones integrales y sostenibles. Su fortaleza radica en abordar problemas de manera holística, evitando soluciones aisladas que puedan causar efectos negativos en otras áreas del sistema. Es ampliamente utilizado en campos como la gestión organizacional, la psicología familiar, la educación y la ecología.

3.1.1 Antecedentes

Si seguimos el razonamiento de algún defensor entusiasta del pensamiento sistémico, podríamos retroceder considerablemente en el tiempo para identificar precursores de la noción de sistema. Ludwig von Bertalanffy, ampliamente

reconocido como el fundador de la Teoría General de Sistemas, señala a Aristóteles como el primero en enunciar el principio fundamental del pensamiento sistémico: "el todo es más que la suma de las partes". Bertalanffy relaciona esta idea con el desarrollo de la filosofía europea desde sus comienzos más remotos [Bertalanffy, 1975, p. 137]. No obstante, no es necesario explorar tan profundamente en la historia para delinear las principales corrientes intelectuales que contribuyeron al surgimiento del enfoque sistémico.

Por otra parte, hablando en términos generales, este enfoque tiene varios antecedentes importantes que influyeron en su desarrollo a lo largo de la historia, algunas de las corrientes y disciplinas más significativas que precedieron:

1. Psicoanálisis: El psicoanálisis, desarrollado por Sigmund Freud a finales del siglo XIX y principios del XX, fue una de las primeras corrientes en psicología clínica. Se centraba en el estudio de los procesos mentales inconscientes y en cómo éstos afectan el comportamiento humano. Aunque el enfoque sistémico difiere del psicoanálisis en muchos aspectos, algunos conceptos psicoanalíticos, como la importancia de la infancia en el desarrollo psicológico, influyeron en la terapia familiar.

2. Teoría de la Gestalt: La psicología de la Gestalt, desarrollada en la primera mitad del siglo XX por psicólogos como Max Wertheimer, Kurt Koffka y Wolfgang Köhler, se centraba en la percepción y la organización de la experiencia consciente. La Gestalt también influyó en el enfoque sistémico al resaltar la importancia de considerar la totalidad de una situación o fenómeno, en lugar de analizar sus partes por separado.

3. Teoría del Aprendizaje Social: La teoría del aprendizaje social, desarrollada por psicólogos como Albert Bandura en la década de 1960, enfatiza el papel de la observación y el modelado en el aprendizaje humano. Esta teoría subrayaba cómo el comportamiento de las personas era influenciado por su entorno social y por las interacciones con los demás, un concepto que se alinea con el enfoque sistémico.

4. Teoría de los Sistemas Sociales: Antes de la Teoría General de Sistemas (TGS) de Bertalanffy, sociólogos como Talcott Parsons y Niklas Luhmann desarrollaron teorías sobre sistemas sociales que influyeron en el enfoque sistémico. Estas teorías consideran a las sociedades como sistemas complejos de interacciones y relaciones, lo que proporcionó un contexto para entender a los individuos dentro de sus sistemas sociales más amplios.

Estas corrientes y disciplinas contribuyeron de diversas maneras al desarrollo del enfoque sistémico en psicología proporcionando ideas y conceptos que luego fueron integrados y ampliados en este enfoque centrado en las interacciones y relaciones dentro de los sistemas sociales y familiares.

3.1.2 Autores y principios

Autores

El estudio de la psicología sistémica se enriquece significativamente al examinar las contribuciones de sus principales exponentes, cuyas teorías y enfoques han dejado una marca perdurable en el campo. Estos pioneros han desempeñado un papel crucial en la evolución y difusión de esta disciplina, brindando perspectivas únicas y herramientas innovadoras para comprender los sistemas humanos en su totalidad.

Al explorar las ideas y contribuciones de estos líderes destacados, no solo ganamos una comprensión más profunda de los fundamentos de la psicología sistémica, sino que también podemos apreciar la diversidad de enfoques y enriquecernos con una variedad de perspectivas sobre cómo abordar los desafíos psicológicos en el contexto de los sistemas sociales y familiares.

Entre los principales exponentes de este enfoque podemos mencionar los siguientes:

- **Gregory Bateson:** Antropólogo, biólogo y cibernético reconocido por sus contribuciones a la teoría de los sistemas. Es conocido por su trabajo en la teoría de la comunicación, la teoría de los sistemas y la teoría del doble vínculo, todos los cuales influyeron en el desarrollo de la psicología sistémica.
- **Milton H. Erickson:** Psiquiatra y psicoterapeuta conocido por su enfoque innovador en la terapia breve y la hipnosis ericksoniana. Sus técnicas centradas en la comunicación indirecta y el aprovechamiento de los recursos internos del paciente influyeron profundamente en la terapia familiar sistémica.
- **Salvador Minuchin:** Minuchin fue un psiquiatra y terapeuta familiar reconocido por desarrollar el enfoque estructural en terapia familiar. Su trabajo se centró en comprender y cambiar las estructuras de poder y las pautas de interacción dentro de las familias, lo que lo convirtió en una figura influyente en el campo de la psicología sistémica.

- **Virginia Satir:** Fue una destacada terapeuta familiar conocida por su enfoque humano y centrado en la persona en la terapia familiar. Introdujo conceptos como la comunicación congruente, la autoestima y el proceso de crecimiento personal en el contexto de la terapia familiar, lo que influyó significativamente en la psicología sistémica.
- **Paul Watzlawick:** Psicólogo y teórico de la comunicación, es reconocido por su aporte al enfoque sistémico a través de los cinco axiomas de la comunicación humana, planteados en su obra *Teoría de la comunicación humana* (1967). Estos axiomas describen los principios fundamentales que rigen toda interacción comunicativa. Según Watzlawick, "es imposible no comunicar", ya que incluso el silencio o la ausencia de acción transmite un mensaje. Los axiomas exploran conceptos como el contenido y la relación en el mensaje, la comunicación verbal y no verbal, la influencia de la puntuación en las interacciones y la simetría o complementariedad en las relaciones.
- **Norbert Wiener:** Matemático e ingeniero estadounidense, es considerado el padre de la **cibernética**, disciplina que desarrolló a partir de la década de 1940. En su obra *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine* (1948), Wiener estableció los fundamentos de esta teoría, que estudia los sistemas de control, comunicación y retroalimentación en organismos vivos, máquinas y organizaciones. Su visión interdisciplinaria transformó la comprensión de los sistemas complejos y sentó las bases para el desarrollo del pensamiento sistémico.
- **Licklider Macy:** Aunque Macy en sí no fue un exponente directo de esta rama de la psicología, las conferencias que patrocinó sentaron las bases para comprender a los individuos como parte de sistemas más amplios. Estas conferencias reunieron a científicos y pensadores de diversas disciplinas

(como Norbert Wiener, Gregory Bateson, y Margaret Mead) para discutir los principios de los sistemas, la cibernética y cómo estas ideas podían aplicarse al comportamiento humano y las ciencias sociales. Por tanto, su relevancia radica en su papel facilitador del intercambio de ideas que transformaron la psicología sistémica, más que en una contribución directa a ella.

A través de sus contribuciones teóricas y prácticas, estos autores han enriquecido nuestra comprensión de los sistemas humanos y han proporcionado herramientas valiosas para abordar los desafíos psicológicos dentro de los contextos familiares y sociales.

Su influencia se extiende más allá de sus propias teorías, dando forma a la forma en que los terapeutas y los investigadores comprenden y abordan la dinámica de los sistemas humanos. Al estudiar sus trabajos, no solo honramos sus contribuciones individuales, sino que también reconocemos la riqueza y diversidad de enfoques dentro del campo de la psicología sistémica, lo que nos permite seguir avanzando en la comprensión y la práctica de esta disciplina.

Principios

La psicología sistémica representa un enfoque innovador que examina los fenómenos psicológicos desde una perspectiva holística, considerando a los individuos como parte de sistemas interconectados y en constante interacción. Este enfoque se basa en una serie de principios fundamentales que guían la comprensión de cómo funcionan y se desarrollan los sistemas sociales y familiares.

Estos principios no solo ofrecen un marco teórico para entender las dinámicas interpersonales, sino que también proporcionan herramientas para abordar los desafíos y conflictos dentro de estos sistemas. En este sentido, exploramos los principales principios de la psicología sistémica y su relevancia en el análisis y la intervención psicológica.

Los principios fundamentales que se exponen dentro de este enfoque son:

1. Enfoque en el sistema: La psicología sistémica considera al sistema en su totalidad, reconociendo que las interacciones entre los diferentes elementos son fundamentales para comprender el funcionamiento del sistema en su conjunto.

2. El todo es mayor que la suma de sus partes: Se reconoce que el sistema posee cualidades emergentes que van más allá de las características individuales de sus componentes, lo que significa que el sistema tiene propiedades únicas que no pueden explicarse simplemente observando sus partes por separado.

3. Interdependencia: Los elementos dentro del sistema están interconectados y se influyen mutuamente. Los cambios en un elemento pueden tener efectos significativos en todo el sistema.

4. Circularidad: La psicología sistémica ve los fenómenos como cíclicos en lugar de lineales. Esto significa que los eventos dentro del sistema se retroalimentan y se repiten a lo largo del tiempo.

5. *Contexto*: Se considera esencial comprender el contexto en el que se desarrollan las interacciones dentro del sistema, ya que este contexto influye en la naturaleza y el significado de las relaciones.

6. *Homeostasis y cambio*: Los sistemas tienden a mantener un equilibrio o homeostasis, pero también pueden experimentar cambios y adaptaciones a lo largo del tiempo.

7. *No culpabilización*: La psicología sistémica evita asignar culpabilidad a individuos específicos, en su lugar, busca comprender cómo las dinámicas del sistema contribuyen a los problemas o conflictos.

8. *Retroalimentación*: Se valora la retroalimentación como un medio para comprender y ajustar las interacciones dentro del sistema, lo que permite un mayor entendimiento y cambio.

En conjunto los principios de la psicología sistémica ofrecen una perspectiva integral para comprender las complejas interacciones dentro de los sistemas sociales y familiares. Al reconocer la interdependencia, circularidad y contextualidad de los fenómenos psicológicos, este enfoque proporciona una base sólida para abordar los desafíos y promover la salud y el bienestar en los sistemas humanos.

3.1.3 Técnicas del modelo

Las técnicas del modelo sistémico son herramientas diseñadas para analizar y modificar las dinámicas presentes en sistemas interrelacionados, como familias, equipos u organizaciones. Estas estrategias se centran en comprender cómo los comportamientos individuales están influenciados por el contexto relacional y

estructural, buscando intervenir de manera efectiva para generar cambios positivos en todo el sistema.

Al enfocarse en los patrones de interacción, roles y significados compartidos, estas técnicas permiten abordar conflictos, mejorar la comunicación y fortalecer la cohesión, adaptándose a las necesidades y características de cada sistema. Su flexibilidad las hace aplicables en diversos entornos, favoreciendo un entendimiento más profundo y soluciones colaborativas.

Las herramientas que utilizan los psicólogos podrían dividirse como:

1. Genograma

En el ámbito organizacional, el genograma puede adaptarse como un "mapa organizacional" o un análisis de vínculos laborales. Ayuda a identificar relaciones de poder, jerarquías, alianzas y posibles conflictos entre departamentos o empleados. Esto permite comprender mejor las dinámicas internas y cómo impactan en los objetivos organizacionales.

2. Escultura Organizacional

Similar a la escultura familiar, se pueden representar de manera simbólica las relaciones entre equipos, departamentos o individuos, utilizando posiciones físicas o diagramas. Esto permite identificar problemas como tensiones, falta de comunicación o roles mal definidos. La representación visual facilita la introspección y genera propuestas para mejorar la colaboración.

3. Reencuadre

El reencuadre en las organizaciones se utiliza para cambiar la perspectiva sobre problemas laborales. Por ejemplo, una "resistencia al cambio" puede reinterpretarse como una necesidad de claridad o mayor comunicación. Este enfoque fomenta actitudes positivas y reduce tensiones entre equipos.

4. Tareas para el sistema

Asignar tareas a equipos o departamentos para romper patrones disfuncionales puede ser muy efectivo. Por ejemplo, se pueden organizar actividades de integración, reuniones con nuevos formatos o ejercicios de retroalimentación para mejorar la comunicación. Esto impulsa la colaboración y el aprendizaje mutuo.

5. Intervención paradójica

En organizaciones, esta técnica puede usarse en situaciones de resistencia al cambio o conflictos. Por ejemplo, pedir a un equipo que se reúna específicamente para discutir todas las razones por las que un proyecto no funcionará puede llevar a que surjan soluciones inesperadas. Este enfoque puede resultar innovador, aunque requiere un manejo cuidadoso para evitar malentendidos.

6. Escalamiento de emociones

En el contexto organizacional, puede ser útil en sesiones grupales para explorar emociones relacionadas con conflictos, tensiones o cambios significativos. Por ejemplo, en procesos de reestructuración, permite ventilar

temores y preocupaciones, fomentando una mayor comprensión entre los miembros del equipo.

7. Triangulación controlada

En lugar de familias, el terapeuta o consultor actúa como mediador en conflictos entre empleados, equipos o departamentos. Esta técnica ayuda a equilibrar tensiones y facilita el diálogo para encontrar soluciones. Es especialmente útil en disputas laborales o en negociaciones interdepartamentales.

8. Externalización del problema

Externalizar problemas puede ser especialmente útil en organizaciones. Por ejemplo, en lugar de culpar a un equipo por "fallos constantes", se define el problema como "las dificultades del sistema para facilitar información clara". Esto reduce culpas y promueve una colaboración enfocada en resolver el problema en lugar de señalar responsables.

9. Rituales simbólicos

En las organizaciones, los rituales simbólicos pueden ser eventos o actividades que marquen el cierre de un proyecto, la bienvenida a un nuevo equipo o la resolución de un conflicto. Un ejemplo sería organizar una ceremonia para celebrar el éxito de un cambio importante o la integración de un nuevo equipo tras una fusión.

10. Connotación positiva

Reinterpretar comportamientos en el ámbito laboral puede mejorar la moral y la cohesión. Por ejemplo, un equipo que se resiste a implementar una nueva tecnología podría ser visto como un grupo que se preocupa profundamente por los estándares de calidad, lo que permite abordar el cambio desde esa perspectiva y no desde el conflicto.

En general, estas técnicas son valiosas en el ámbito organizacional para abordar problemas de comunicación, conflictos y dinámicas grupales, promoviendo un cambio positivo y sostenible.

Como se ha revisado en la investigación sobre el estudio de las personas, al igual que en la ciencia organizacional en general, la teoría y el método dependen el uno del otro. El método sirve a los objetivos de la teoría: los modelos teóricos se van afirmando por la suma de evidencia convergente a su favor. A su vez, el método se basa en supuestos teóricos.

Entran entonces las "técnicas experimentales" que son las maneras específicas de recolección de datos, es decir, los diversos procedimientos y tareas experimentales que permiten obtener los datos que serán analizados e interpretados.

Las técnicas que aquí se expondrán se basan en supuestos teóricos que ahondan sus raíces en la psicología organizacional, sin embargo aún no son técnicas comúnmente usadas pues los estudios a partir de los cuales surgen son de temas poco ahondados y su metodología es innovadora para el campo.

1. Simulación:

La simulación es una herramienta organizacional, puede usarse proactivamente en las organizaciones al igual que reactivamente. Es decir, pueden considerarse escenarios mediante modelos para ver qué sucederá en una organización, así como pueden representarse escenarios para explicar que sucedió en la organización. Puede ser considerada como un apoyo para la elección de estrategias, utilizándose constantemente como un soporte en el diseño y adaptación de las organizaciones.

Su uso continuo, permite disminuir el posible riesgo que trae tomar una decisión frente a los resultados de la organización. El tema precisa el uso de modelos multiagentes para modelar las organizaciones, los cuales permiten: predecir, entender e interpretar comportamientos, así como capturar el comportamiento de varios agentes simultáneamente (Carley, 2002).

2. Pruebas de habilidades:

Las pruebas de habilidades están diseñadas para ayudar a los gerentes a comprender las habilidades de las personas y los equipos, así como a identificar las áreas donde se necesita capacitación. Ya sea para alinear a sus empleados actuales o nuevos empleados a una matriz de habilidades o si desea identificar dónde hay brechas en las habilidades que deben abordarse, una prueba de habilidades le brindará toda la información que necesita para poder tomar las decisiones correctas.

Cuanto mejor sea la prueba y la identificación de los candidatos con habilidades más relevantes, mejor será la contratación. Algunos candidatos

también pueden ser adecuados para más de un puesto, lo que podría ser una ventaja tanto para la empresa como para el candidato. Comprender el nivel de habilidades que tiene en la fuerza laboral y lo que debe desarrollarse más es una ventaja estratégica.

3. Pruebas de conocimientos:

Algunas empresas utilizan pruebas de conocimientos con el doble propósito de evaluar el conocimiento técnico y la capacidad intelectual para realizar tareas específicas relacionadas con el trabajo mediante cuestionarios simples de opción múltiple. Estas pruebas suelen ir acompañadas de pruebas psicotécnicas que ponen a prueba la inteligencia general, la memoria, la autoestima, la empatía o los niveles de atención y concentración.

4. Pruebas de personalidad:

Las pruebas de personalidad en psicología organizacional son una herramienta fundamental para comprender y evaluar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. Estas pruebas permiten obtener información valiosa sobre las características psicológicas de los empleados, lo que a su vez ayuda a los profesionales de recursos humanos y a los líderes de las organizaciones a tomar decisiones informadas y estratégicas.

Estas pruebas se utilizan para medir y evaluar las características individuales de los empleados, como sus rasgos de personalidad, habilidades sociales, motivaciones y valores. A través de estas pruebas, los profesionales pueden obtener una imagen clara y objetiva de las fortalezas y debilidades de los

individuos, lo que les permite tomar decisiones adecuadas en términos de selección, desarrollo y gestión del talento.

5. Programas de formación:

La importancia de los programas de formación en psicología organizacional radica en su capacidad para desarrollar habilidades y competencias clave en los empleados. Estos programas ofrecen formación en áreas como la comunicación efectiva, el liderazgo, la gestión del estrés, la resolución de conflictos y la motivación laboral. Al adquirir estas habilidades, los empleados pueden mejorar su desempeño y contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos de la empresa.

Además, los programas de formación en psicología organizacional también ayudan a promover un ambiente laboral saludable y productivo. A través de la formación en habilidades de comunicación y resolución de conflictos, los empleados aprenden a trabajar de manera más efectiva en equipo y a gestionar de manera adecuada las situaciones de tensión. Esto contribuye a reducir los niveles de estrés y mejorar la satisfacción laboral, lo que a su vez se traduce en un aumento de la productividad y la retención de talento.

6. Formación de equipos:

Las empresas se sostienen en el trabajo en equipo. Bajo este principio, la técnica de 'Formación de equipos' se enfoca en fortalecer las relaciones entre colaboradores y el trabajo colaborativo a través de una serie de ejercicios. Estos incluyen análisis de los roles en el equipo, fijación de metas y objetivos, y desarrollo de relaciones interpersonales.

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida por participantes y equipos de consultores que trabajan en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, y al mismo tiempo atender los objetivos de la organización.

7. Círculos de calidad:

Los círculos de calidad son grupos de trabajo formados por empleados de una organización que se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo. Estos grupos son autónomos y se les brinda la oportunidad de tomar decisiones y proponer soluciones, lo que fomenta su compromiso y motivación.

Esta herramienta de gestión del capital humano tiene múltiples beneficios. En primer lugar, promueve la participación activa de los empleados en la mejora de los procesos y la toma de decisiones, lo que contribuye a aumentar su sentido de pertenencia y empoderamiento. Además, al trabajar en equipo, se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos, lo que puede generar ideas innovadoras y soluciones más eficientes.

Asimismo, los círculos de calidad en psicología organizacional fomentan el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados. Al participar activamente en la resolución de problemas, los trabajadores adquieren nuevas habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y toma de

decisiones, entre otras. Estas habilidades son muy valoradas en el ámbito laboral y pueden contribuir al crecimiento profesional de los empleados.

8. Entrenamientos de la sensibilidad:

Éste ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupar. La participación voluntaria es una de las características distintivas de los Grupos-T. Al respecto, se cuestiona si esa participación es igualmente voluntaria cuando se trata de la utilización de los Grupos-T en las organizaciones. El grado en que lo sea repercute en las expectativas y en la conducta.

Guízar (1995), dice que el “grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando; por lo cual, el profesional del DO debe generar las condiciones para se expresen con libertad, las ideas, creencias y actitudes”. Por lo cual, el objetivo principal de los grupos T, es proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y la forma en la que otros los perciben, teniendo mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos del grupo.

9. Consultoría de procesos:

La consultoría de procesos se basa en el análisis de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa, identificando las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos. A partir de esta evaluación, se proponen estrategias y acciones concretas para optimizarlos y lograr un mejor funcionamiento de la organización.

Uno de los principales beneficios de la consultoría de procesos en psicología organizacional es su enfoque en el capital humano. Se reconoce que los empleados son el activo más valioso de una empresa, por lo que es fundamental cuidar su bienestar y promover su desarrollo profesional. A través de esta herramienta, se busca mejorar la comunicación interna, fomentar el trabajo en equipo y fortalecer el liderazgo, entre otros aspectos.

En conjunto con lo anterior, la consultoría de procesos en psicología organizacional también tiene en cuenta la cultura organizacional, es decir, tiene en cuenta que cada empresa tiene su propia cultura y valores, y es importante que los procesos internos estén alineados con ellos. De esta manera, se fomenta un ambiente de trabajo positivo y se fortalece la identidad de la organización.

10. Empowerment:

En un mundo globalizado y competitivo donde se exige eficiencia, productividad y calidad a las empresas y los modelos de gestión tradicionales no permiten a las empresas ir más allá y conseguir mejores resultados, introducimos el empoderamiento, un factor clave en la adaptación y flexibilidad de la empresa.

El empoderamiento crea un sentimiento de pertenencia de los empleados a la empresa y estimula la confianza; al posicionar a los empleados como parte fundamental de la empresa se sienten involucrados en el logro de objetivos impulsados por un sentido de propiedad de su trabajo ocasionando que trabajen de manera más eficiente, lo que genera ganancias para la empresa.

También facilita el flujo de información, lo que facilita la integración de los empleados en la empresa, atrae empleados leales y elimina las frecuentes vacaciones y el ausentismo, muchos de los cuales ocurren cuando los empleados no se sienten cómodos con la empresa y tienen menos problemas.

3.2 Área de la psicología

3.2.1 Organizacional

Entre los psicólogos, todavía no hay un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de la investigación de la psicología organizacional. Se percibe como una disciplina que surge de la industria y se extiende a otras instituciones, antes de su consolidación en la década de 1970. Algunos estudios lo consideran un sinónimo de psicología industrial, otros lo consideran una parte integral de esto, finalmente, como la expansión y evolución del segundo.

La psicología organizacional, que está lejos de concentrarse en los estudios de la organización como tal, está dirigida a las personas como miembros. Es desde la década de 1980 y gracias al progreso de la teoría, que está orientado a la calidad general y la regeneración de procesos, lo cual fue claro que debería preferirse no solo tener en cuenta la parte de la empresa o la institución que sus servicios en ella ofrece pero también los beneficiarios de sus productos y servicios y aquellos que actúan como proveedores.

En la misma perspectiva, la psicología organizacional se enriqueció con contribuciones y técnicas de marketing que se derivaron de la búsqueda de calidad algunos casos de este tipo son estudios de investigación de mercado y la creación de clubes de consumidores o usuarios que ayudan a conocer los factores que

facilitan el almacenamiento de marcas y productos en la mente de los consumidores y su lealtad a la misma.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional es que es posible comprender los fenómenos humanos en la organización en relación con otras relaciones en el sistema de la organización. Por lo tanto, la investigación en el departamento de ciencias debe realizarse bajo el marco del enfoque del sistema. Por lo tanto, con el propósito de integrar la misma psicología de la organización desde una perspectiva sistemática, nuestros intereses están explicando su relación, roles, suministros, productos, beneficiarios y su efectividad.

Principios

Los principios de la psicología organizacional se basan en comprender y optimizar las interacciones humanas dentro de las organizaciones para mejorar tanto el bienestar de los empleados como la eficiencia y productividad organizacional. Estos principios están fundamentados en teorías psicológicas aplicadas al contexto laboral y se estructuran en las siguientes áreas clave:

1. Personas como recursos fundamentales

Reconoce que los empleados son el activo más importante de una organización. Se busca desarrollar su potencial, motivarlos y crear un entorno en el que puedan desempeñarse de manera óptima. Este principio destaca la importancia del reclutamiento, capacitación y desarrollo profesional.

2. Motivación y satisfacción laboral

Estudia los factores que influyen en la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados. Se promueve un ambiente que fomente la satisfacción laboral, lo que, a su vez, impacta positivamente en el compromiso y la productividad.

3. Comunicación efectiva

La psicología organizacional enfatiza la importancia de la comunicación clara y abierta entre todos los niveles jerárquicos. Una buena comunicación mejora la colaboración, reduce conflictos y asegura que los objetivos organizacionales sean comprendidos y compartidos.

4. Gestión del cambio

Ayuda a las organizaciones y sus miembros a adaptarse a los cambios tecnológicos, estructurales o culturales. Se enfoca en minimizar la resistencia al cambio y en implementar estrategias que faciliten una transición fluida.

5. Bienestar y calidad de vida laboral

Promueve prácticas que garanticen la salud física y emocional de los empleados, como la prevención del estrés laboral, el equilibrio entre vida personal y profesional, y un entorno seguro y saludable.

6. Trabajo en equipo y cohesión grupal

Se centra en la formación de equipos efectivos, fomentando la colaboración, el respeto mutuo y la alineación hacia objetivos comunes. Este principio destaca la

importancia de entender las dinámicas de grupo para resolver conflictos y mejorar el rendimiento.

7. Liderazgo efectivo

Analiza estilos de liderazgo y su impacto en la moral, motivación y desempeño de los equipos. Busca identificar y desarrollar líderes que puedan inspirar, dirigir y adaptarse a las necesidades organizacionales.

8. Toma de decisiones y solución de problemas

Facilita la creación de procesos para la toma de decisiones informadas, reduciendo sesgos cognitivos y emocionales. Además, fomenta una cultura organizacional que priorice la resolución colaborativa de problemas.

9. Cultura y clima organizacional

Evalúa y mejora los valores, creencias y normas compartidas dentro de la organización. Una cultura sólida y un clima positivo son fundamentales para retener talento, aumentar la productividad y fortalecer la identidad corporativa.

10. Responsabilidad social corporativa

Considera el impacto de la organización en su entorno social y ambiental, promoviendo prácticas éticas y sostenibles que beneficien tanto a la empresa como a la comunidad en general.

Estos principios guían la intervención y el diseño de estrategias dentro de las organizaciones, equilibrando las necesidades humanas y los objetivos empresariales para lograr un éxito sostenible.

Principales exponentes

El surgimiento de la psicología en las organizaciones fue impulsado por la necesidad de controlar a los grupos y responder a los cambios de actitud, comunicación y percepción social a través de procesos de influencia. También se transmite la conexión entre objeto y sujeto.

- **Idalberto Chiavenato**

Idalberto Chiavenato es de nacionalidad brasileña, nació en Sao Paulo en 1936. Se graduó en Filosofía y Pedagogía, con especialización en Psicología Educacional en la Universidad de Sao Paulo; luego estudió Derecho en la Universidad Mackenzie de Sao Paulo y realizó un Postgrado en Administración de Empresas en la EAESP-FGV (Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo – Fundación Getulio Vargas), una de las escuelas de administración más prestigiosas en Brasil y donde ha enseñado; también realizó una maestría (MBA) y Doctorado (PHD) en Administración en la City University en Los Ángeles, California en Estados Unidos.

Actualmente es consejero y vicepresidente del Consejo Regional de Administración de Sao Paulo. Es uno de los autores brasileños más reconocidos y admirados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos tanto en Brasil como en Latinoamérica. Ha recibido varios premios y distinciones por su destacada actuación en las áreas recién mencionadas, incluyendo dos reconocimientos como Doctor Honoris Causa

en universidades latinoamericanas. Además, es presidente y fundador del Instituto Chiavenato, una entidad que se dedica al desarrollo educacional y empresarial.

Chiavenato ha escrito más de 30 libros que han sido destacados en el área de Administración y Relaciones Humanas, su libro más vendido a nivel universitario en el área de la administración es “Teoría General de la Administración”, en esta obra analiza en detalle las diferentes teorías de la administración desde sus inicios dando a conocer el cómo surge y cuáles son sus alcances.

En uno de sus últimos libros “Iniciación a la Teoría de las Organizaciones” habla sobre la causa principal del éxito empresarial, sobre cómo alcanzar la excelencia en sus operaciones, productos, procesos de producción y la calidad de la productividad, en el argumenta que la fuerza que lleva a las empresas al éxito es el grupo de personas que participan en el proceso, quienes proporcionan la inteligencia, el dinamismo, le dan vida a la organización a través de su conocimiento que se va a traducir en decisiones y gestiones eficaces.

El primer paso para el éxito empresarial, de acuerdo a Chiavenato, consiste en desarrollar los talentos de las personas, luego transformar estos talentos en capital humano capaz de retribuir en forma exitosa sus conocimientos para las metas de la empresa, es así como el capital humano constituye como la diferencia principal frente a la competitividad hoy en día que lleva a las empresas a conseguir grandes ventajas en cuanto al éxito y a la sustentabilidad de una organización.

- **Gary Dessler**

Prolífico escritor e investigador estadounidense, actualmente Profesor de Negocios de la Universidad Internacional de Florida. Cuenta con una licenciatura en Ciencias de New York University, una Maestría en Ciencias del Instituto Politécnico Rensselaer, y un doctorado en Administración de Empresas del Bernard M. Baruch Escuela de Negocios de la Universidad de la Ciudad de Nueva York.

Columnista del diario The Miami Herald durante 10 años, ha escrito numerosos artículos sobre comportamiento organizacional, liderazgo y mejora de la calidad. Sus últimos trabajos de consultoría han implicado la planificación estratégica, el ejecutivo y la contratación de directivos, el establecimiento de sistemas de gestión de recursos humanos, y la negociación de multinacionales de empresas conjuntas.

Dessler trabaja sobre el clima organizacional refiriéndose a éste como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (Dessler.G. 1993:181). Menciona que el conocimiento del C.O. proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Conforme a esto Dessler distingue que es la motivación en los empleados la que genera un cambio verdadero en el funcionamiento de las empresas, es

entonces que se encuentran con diversos factores que influyen en dicha motivación tanto a nivel personal como a nivel organizacional y dado que los factores personales son difíciles de medir y cuantificar, comúnmente se mide la influencia de los factores organizacionales que afectan la motivación de los empleados.

El sistema de recompensa o reconocimiento es una parte fundamental de la motivación de los empleados. Según Dessler, “los estudios muestran que el reconocimiento a menudo puede ser tan poderoso como las recompensas financieras” (Dessler, 2013, p. 311).

Las recompensas y reconocimientos, como complementos, roles en la presentación ante la alta dirección, etc., pueden ser motivadores muy poderosos y levantar la moral. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones utilizan los reconocimientos al “Empleado del mes” y las recompensas asociadas, como estacionamiento reservado durante un mes, tarjetas de regalo, elogios en las reuniones de empleados, etc., para impulsar la motivación de los empleados y aumentar la productividad.

En relación, hay muchos factores diferentes que influyen en la motivación de los empleados. Algunos factores son personales que están relacionados con cada individuo y algunos factores son organizacionales.

Dado que los factores personales son difíciles de medir y cuantificar, comúnmente se mide la influencia de los factores organizacionales que afectan la motivación de los empleados. Desde los niveles más altos, hay tres factores organizacionales distintos que existen en cada organización y

que más comúnmente determinan los niveles de motivación positiva y/o negativa del empleado.

- **Elton Mayo**

George Elton Mayo (1880-1949) fue un psicólogo industrial y sociólogo además de ser teórico social. Nació el 26 de diciembre de 1880 en Australia y murió el 7 de septiembre de 1949 a la edad de 68 años en Gran Bretaña. Elton Mayo dejó un gran heredero a través de sus importantes contribuciones al campo de la psicología de las organizaciones y el área de las relaciones humanas. Sus contribuciones fueron ampliamente reconocidas en la sociología industrial de los Estados Unidos en la primera mitad del siglo XX.

Fue conocido principalmente por la investigación de su organización conductual, incluida la investigación de estudios de Hawthorne y Hawthorne sobre la lógica y el sentimiento de los empleados, así como por la lógica de los costos y la eficiencia.

Mayo establece que los estudios sobre condiciones de trabajo y relaciones requieren visualización e integración de varias perspectivas. Su idea principal era cambiar el modelo mecánico de comportamiento organizacional por otro que tuviera en cuenta los sentimientos, actitudes y otros aspectos de los humanos. Esto se conocía como la teoría de las relaciones humanas o la escuela humanista.

Mayo era un cristiano piadoso, y en el divisionismo que existía en las iglesias de América del Norte, encontró un lugar donde continuó su investigación

sobre su teoría de la autoridad social. Observó una gran enseñanza en los grupos que estaban en la iglesia y los vio sin una organización fundamental que se decidió por las personas en sus trabajos y en el hogar. También encontró la idea de que la gente no era una máquina y que sería mucho más eficiente y que pagaría más en su trabajo, ya sean todos los que eran.

Finalmente, Mayo comprobó lo importantes que resultan las relaciones sociales de los empleados, no solo entre ellos, sino también con sus jefes, puesto que una buena relación con su entorno y con las personas que ve en ellos puede repercutir en la productividad de una empresa. También conminó a los jefes a ser más amables y tolerantes con sus trabajadores, con lo cual la productividad de muchas empresas se vio aumentada, y se sentaron las bases para un trato más justo hacia los empleados gracias a esto.

- **Frederick Taylor**

En 1907, declaró que había un método superior para lograrlo. Taylor hizo una solicitud para asegurarse de que todos los empleados siguieran las órdenes e instrucciones como se describe. La teoría implicaba el uso de organigramas, descripciones de tareas, estándares de trabajo, diagramas de flujo y otras herramientas comúnmente utilizadas en la administración. Taylor no descuidó el aspecto humano. La clasificación y asignación de puestos de trabajo están establecidas por el trabajo de Taylor.

Los tayloristas pudieron crear la organización perfecta seleccionando personal adaptado a los humanos para cumplir con las demandas de sus puestos específicos. Las pruebas psicotécnicas se utilizaron para clasificar y evaluar al personal militar durante la primera y la segunda guerra mundial.

Su obra más conocida es el libro Los principios de la administración científica. Estos principios eran:

- a) La ciencia por encima de la regla del pulgar
- b) Selección científica y capacitación
- c) La cooperación por encima del individualismo
- d) División equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados.

Taylor replicó que la eficiencia incrementada llevaba a una prosperidad mayor, no menor y que los obreros que no eran contratados para un trabajo serían llevados a otro que utilizara mejor su potencial. El conocimiento científico se utilizó ampliamente como una de las principales fuerzas de producción.

- **Philip Zimbardo**

Aunque es más conocido por su trabajo en la psicología social y por el famoso Experimento de la Prisión de Stanford, también ha ofrecido ideas y conceptos que pueden aplicarse al ámbito organizacional, aunque de manera indirecta. Su trabajo ha aportado conocimientos sobre la dinámica del poder, la conformidad, la ética y la influencia del entorno en el comportamiento humano, aspectos altamente relevantes en las organizaciones.

Entre sus aportaciones más destacadas se encuentran:

- ❖ **Dinámica del poder y el liderazgo**

El Experimento de la Prisión de Stanford demostró cómo el contexto y los roles asignados influyen en el comportamiento de las personas, especialmente en entornos jerárquicos. En las organizaciones, estas ideas se aplican para comprender cómo las estructuras de poder y los

roles pueden influir en la ética, el liderazgo y las relaciones laborales. Por ejemplo, un líder autoritario puede fomentar un ambiente de sumisión o conflicto, mientras que un liderazgo colaborativo genera motivación y compromiso.

❖ **El efecto de la situación en el comportamiento humano**

Zimbardo enfatizó cómo el entorno puede moldear la conducta, a menudo más que los rasgos de personalidad individuales. En el contexto organizacional, esto sugiere que el diseño del entorno laboral, la cultura organizacional y las políticas internas tienen un impacto significativo en el comportamiento de los empleados, como su productividad, creatividad y ética.

❖ **Ética y comportamiento organizacional**

El experimento de Stanford puso en evidencia cómo las personas pueden caer en comportamientos poco éticos debido a la presión de roles o normas impuestas por el sistema. En las organizaciones, esta perspectiva es clave para diseñar códigos de conducta y programas de ética corporativa que prevengan abusos de poder y promuevan la responsabilidad individual y grupal.

❖ **La deshumanización y el efecto Lucifer**

Zimbardo exploró cómo las personas pueden volverse insensibles hacia otros bajo ciertas condiciones, lo que denominó el "Efecto Lucifer". En el ámbito organizacional, esto resalta la importancia de promover un ambiente donde se valoren las relaciones humanas, se fomente la empatía y se evite la alienación o la discriminación entre empleados.

❖ **El tiempo y la perspectiva temporal**

En trabajos posteriores, Zimbardo desarrolló el concepto de la perspectiva temporal, analizando cómo la visión que las personas tienen del pasado, presente y futuro influye en sus decisiones y motivación. En las organizaciones, esta idea es útil para entender cómo las metas a corto y largo plazo afectan el desempeño, así como para diseñar estrategias de motivación y planificación efectivas.

Sus aportaciones invitan a reflexionar sobre cómo las organizaciones pueden prevenir dinámicas disfuncionales y construir ambientes donde los empleados trabajen con integridad, respeto y motivación.

● **Henry Ford**

La filosofía administrativa de Henry Ford se fundó sobre tres principios básicos:

1. Principio de Intensificación: Consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.

2. Principio de Economicidad: Refiere a reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

3. Principio de Productividad: Aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Las técnicas de Ford, aplicadas a la producción y las formas como ejerció su ideología directoral en la fábrica y en la sociedad extrafabril, en resumen, fueron las siguientes (*Quiroz, p.79*):

a) A diferencia de Taylor, Henry Ford fundó su sistema en el de pago de altos salarios y en la producción masiva

Los altos salarios tenían para él dos finalidades: la adecuación de los trabajadores a la nueva organización del trabajo —menos calificado, monótono y repetitivo—, y, al mismo tiempo, la ampliación del mercado del automóvil, incluyendo a sus propios obreros como consumidores potenciales, lo que significaba un uso del salario como inversión. Ford decía: “la demanda no crea; debe ser creada”.

b) Henry Ford concebía la producción como un ciclo que unía todos los momentos que la integraban —producción, circulación, distribución y consumo—.

Debido a ello, tendió a organizar y controlar las condiciones de la producción y reproducción de la fuerza de trabajo. Por eso procuraba controlar no sólo la vida del trabajador en la fábrica, sino también su existencia fuera de ella: su “tiempo libre”.

c) Como buen “racionalizador científico” de operaciones y conocedor de la dinámica de la producción, Henry Ford emprendería una verdadera batalla contra la movilidad del obrero en la fábrica y la discontinuidad entre las operaciones.

Como Taylor, fijaría al obrero al puesto de trabajo y le restringiría al máximo su área de operación. A este respecto, Ford afirmaba que “cada metro cuadrado produce gastos que es necesario reducir. A cada hombre y a cada máquina se le da hasta la última pulgada de espacio necesaria, pero ni una, o en todo caso ni un pie cuadrado, de más: ‘nuestros talleres no son jardines públicos’”, declaraba.

d) Henry Ford lograría la desarticulación del trabajo mediante la introducción de la cadena de montaje en el ensamble del auto.

Al crear con ello un ejército de trabajadores descalificados o especialistas en una sola tarea; un contingente de obreros destinados a repetir la misma operación; obreros pertenecientes al “nuevo artesanado fordiano”.

El enfoque sistémico en la psicología organizacional

El enfoque sistémico en psicología organizacional se basa en la idea de que una organización es un sistema complejo compuesto por partes interrelacionadas que interactúan entre sí y con su entorno. Este enfoque considera que para comprender y mejorar el funcionamiento de una organización es necesario estudiar las interacciones entre sus diferentes componentes, así como también su relación con el entorno externo.

En el contexto de la psicología organizacional, el enfoque sistémico se utiliza para analizar cómo los procesos psicológicos individuales de los empleados interactúan con las estructuras, culturas y procesos organizacionales para influir en el comportamiento y el rendimiento laboral. En lugar de centrarse únicamente en el individuo o en aspectos específicos de la organización, el enfoque sistémico busca

comprender cómo estos elementos se influyen mutuamente y cómo pueden ser gestionados de manera efectiva para promover el bienestar individual y el éxito organizacional.

Algunos conceptos clave dentro del enfoque sistémico en psicología organizacional incluyen:

1. *Interdependencia*: Reconoce que los diferentes componentes de una organización están interconectados y que los cambios en una parte del sistema pueden tener efectos en otras partes.
2. *Retroalimentación*: Considera cómo la retroalimentación entre diferentes partes del sistema afecta su funcionamiento y cómo se pueden utilizar los comentarios para realizar ajustes y mejoras.
3. *Equifinalidad y multifinalidad*: Reconoce que diferentes configuraciones pueden conducir al mismo resultado (equifinalidad) y que una misma configuración puede conducir a resultados diferentes (multifinalidad), lo que sugiere la importancia de considerar múltiples perspectivas y enfoques en la intervención organizacional.
4. *Pensamiento holístico*: Fomenta la comprensión de la organización como un todo integrado en lugar de simplemente la suma de sus partes individuales.
5. *Cambio y adaptación*: Reconoce que las organizaciones están en constante cambio y que la capacidad de adaptación es fundamental para su supervivencia y éxito a largo plazo.

El enfoque sistémico en la psicología organizacional proporciona una perspectiva integral para entender y mejorar las organizaciones al considerar la interconexión y la interacción de sus diversos componentes. Al reconocer la interdependencia, la importancia de la retroalimentación, la equifinalidad, la multifinalidad, el pensamiento holístico y la necesidad de cambio y adaptación, este enfoque permite abordar de manera más efectiva los desafíos organizacionales. Así, se promueve tanto el bienestar individual de los empleados como el éxito global de la organización, ofreciendo un marco robusto para el análisis y la intervención en el entorno laboral.

Conclusiones

A lo largo de esta tesina, hemos analizado en profundidad la relación entre el empoderamiento y el desempeño laboral, demostrando cómo el *empowerment* actúa como una herramienta eficaz para mejorar la eficiencia y productividad en el entorno laboral. Las organizaciones que implementan estrategias de empoderamiento suelen experimentar una serie de beneficios significativos que se reflejan no solo en el rendimiento individual de los empleados, sino también en la competitividad y éxito global de la empresa.

En primer lugar, el empoderamiento promueve un ambiente de trabajo positivo y motivador. Los empleados que se sienten valorados y autónomos tienden a mostrar un mayor compromiso y satisfacción laboral. Esta autonomía les permite tomar decisiones, resolver problemas y contribuir con ideas innovadoras, lo que a su vez fomenta una cultura de proactividad e innovación dentro de la organización. En este sentido, el empoderamiento no se limita solo a la delegación de tareas, sino que implica la creación de un entorno donde los empleados se sientan confiados para actuar con responsabilidad y se consideran piezas clave en el éxito de la empresa. Esto, a su vez, genera un ciclo de retroalimentación positiva, donde el reconocimiento y la autonomía generan un aumento de la motivación intrínseca de los empleados.

Además, el empoderamiento está estrechamente ligado a un estilo de liderazgo transformacional. Los líderes que adoptan este enfoque no solo inspiran y motivan a sus equipos, sino que también se enfocan en el desarrollo integral de sus empleados. Este tipo de liderazgo ayuda a alinear los objetivos individuales con los organizacionales, creando un sentido de propósito y pertenencia que impulsa a los empleados a superar sus expectativas y metas. El liderazgo transformacional no se

centra únicamente en la autoridad o en la toma de decisiones centralizada, sino en capacitar a los colaboradores para que participen activamente en el proceso de cambio y mejora continua de la organización. La confianza depositada en los empleados al ser empoderados también refuerza su lealtad hacia la empresa, lo cual se traduce en menores índices de rotación y un mayor compromiso a largo plazo.

Otro aspecto crucial es la mejora en la comunicación y la colaboración. El *empowerment* facilita una comunicación abierta y honesta, lo cual es esencial para la resolución de conflictos y la toma de decisiones efectiva. Los empleados empoderados están más dispuestos a compartir sus conocimientos y trabajar en equipo, lo que mejora la cohesión del grupo y optimiza el rendimiento colectivo. Este clima de confianza también permite que los empleados sientan que sus opiniones son escuchadas y valoradas, lo cual fomenta una mayor participación en la toma de decisiones y en la creación de soluciones innovadoras. La colaboración, por ende, no es solo un resultado de las políticas de empoderamiento, sino una necesidad para maximizar los beneficios de estas prácticas en la organización.

Asimismo, la implementación de prácticas de empoderamiento contribuye a la retención de talento. Los empleados que se sienten empoderados y reconocidos son menos propensos a abandonar la organización, lo que reduce los costos asociados a la rotación de personal y asegura la continuidad del conocimiento y experiencia dentro de la empresa. En un mercado laboral competitivo, la capacidad de retener talento se convierte en un factor estratégico, y el empoderamiento de los empleados es una de las herramientas más efectivas para lograrlo. La estabilidad que proporciona la retención de empleados claves también permite a las organizaciones invertir en la capacitación continua, lo que mejora el desempeño a largo plazo y prepara a la empresa para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades de crecimiento.

Cabe destacar que, desde una perspectiva sistémica, el empoderamiento trasciende las interacciones individuales, impactando de manera integral a toda la organización. Cada empleado empoderado actúa como un nodo dentro de un sistema interconectado, donde los efectos positivos no solo fortalecen su desempeño individual, sino que también potencian el funcionamiento del equipo y los resultados organizacionales. Este modelo subraya cómo las mejoras en una parte del sistema pueden desencadenar beneficios generalizados, creando un ciclo virtuoso de crecimiento y desarrollo.

Por otra parte, el empoderamiento no solo tiene efectos positivos a nivel interno, sino que también influye en la percepción externa de la empresa. Las organizaciones que promueven prácticas de empoderamiento y bienestar laboral tienden a ser vistas como empleadores atractivos, lo cual les permite atraer a talento de alto nivel. En un mundo donde los empleados valoran cada vez más el equilibrio entre vida laboral y personal, así como el reconocimiento y la autonomía en el trabajo, las empresas que fomentan estas características están en una posición ventajosa en cuanto a la atracción de talento altamente cualificado y comprometido.

Finalmente, es importante señalar que, aunque el empoderamiento tiene una serie de beneficios significativos, su implementación exitosa depende de diversos factores. No todas las organizaciones están preparadas para adoptar de inmediato estas prácticas, y es necesario un cambio cultural que involucre tanto a líderes como a empleados en el proceso. Las políticas de empoderamiento deben ir acompañadas de una formación adecuada en habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones, así como de un entorno organizacional que valore la participación activa y el aprendizaje continuo.

En conclusión, el *empowerment* se revela como una herramienta de gestión del desempeño laboral sumamente efectiva, con múltiples beneficios que abarcan desde el aumento de la satisfacción y compromiso de los empleados hasta mejoras sustanciales en la productividad y competitividad organizacional. Al ser aplicado desde una perspectiva sistémica, se amplifican sus efectos positivos, favoreciendo no solo la eficiencia interna, sino también la capacidad de adaptación y resiliencia de la organización en su conjunto. Las empresas que invierten en empoderar a sus empleados no solo cosechan ventajas operativas y financieras, sino que también construyen un ambiente de trabajo más saludable y sostenible, capaz de enfrentar los desafíos del mercado contemporáneo.

Bibliografía

- Aguirre, A. (2000). Evaluación del desempeño laboral.
- Arias, F. (2015). *Administración de recursos humanos* (6ª ed.). Editorial Trillas.
- Bracken, D. W., & Timmreck, C. W. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cascio, W. F. (2014). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Eufracio, M. (2018). Desempeño laboral y productividad.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Furnham, A. (2000). *The psychology of behavior at work: The individual in the organization*. Psychology Press.
- Gallup (2020). *How Employee Engagement Drives Growth*. Recuperado de <https://www.gallup.com>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2001). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-Hill.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hordos, M. (2018). Evaluación del desempeño laboral.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Laureano, A. (2007). Productividad y desempeño laboral.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Morales, P. (2016). Evaluación del desempeño laboral: Enfoques y técnicas. Editorial ABC.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pedraza, A., Amaya, C., & Conde, J. (2010). Competencias laborales y desempeño organizacional.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Quiroz, J. (2010). *Taylorismo, fordismo y administración científica en la industria automotriz*. *Gestión y estrategia*, (38), 83-98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rózga Luter, R. (2001). *Globalización, reestructuración económica y cambios territoriales*. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex).

- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981–1003.
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology, 47*(2), 149-155.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 1-25). Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management, 36*(4), 437-452.
- Universidad de Harvard (2018). *The State of Employee Empowerment in Modern Organizations*. Harvard Business Review.
- Welch, J. (2005). *Winning*. HarperCollins.