

Representación social del empoderamiento organizacional en trabajadores del sector no estatal

Social Representation of Organizational Empowerment in Non-State Sector Workers

MSc. Yaima Blanco García

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Cuba



0000-0001-9009-2516

yblanco@psico.uh.cu

Dra. Helena Moros Fernández

Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Cuba



0000-0003-4374-3421

helenam@psico.uh.cu

Fecha de enviado: 05/04/2020

Fecha de aprobado: 27/06/2021

RESUMEN: El estudio de la representación social es un campo de investigación que acumula resultados en diferentes ámbitos de la psicología. Conocer la representación de un concepto constituye el punto de partida para comprender cómo se vive un fenómeno a nivel de grupo psicosocial. El objetivo de este estudio fue caracterizar dicha representación en sus dimensiones información, actitudes y campo en este grupo de trabajadores. Se realizó una investigación cualitativa de estudios de casos múltiples con una muestra no probabilística de sujetos tipo con $n = 30$. Se utilizaron como instrumentos un cuestionario, un diferencial semántico, el dibujo y la composición libre, lo que permitió caracterizar el nivel de información, las actitudes y el campo representacional de la muestra. No se constató un nivel adecuado de información sobre el tema; en consonancia, las actitudes fueron ambiguas. Por tanto, no hay una cultura de uso del término “empoderamiento”, ni se utiliza como estrategia de dirección. No obstante, los resultados pueden mejorarse mediante el entrenamiento y la capacitación, los cuales deben comenzar por los dueños como potenciadores de cambio en la organización.

PALABRAS CLAVE: empoderamiento; representación social; cuentapropismo.

ABSTRACT: The study of Social Representation is a field of research that accumulates results in different areas in psychology. Knowing the representation of a concept is the starting point to understand how a phenomenon is experienced at the psychosocial group level. The general objective of this study is to be able to characterize said representational in its information, attitudes and field dimensions in this group of workers. This a qualitative investigation of multiple case studies was carried out with a non-probabilistic sample of typical subjects with $n = 30$. A questionnaire, semantic differential, drawing and free composition were used as instruments, all of which allowed to characterize the level of information, attitudes and the representational field of the sample. In the results found an adequate level of information on the subject is not found, in line with that the attitudes are ambiguous. Therefore, there is no culture of use of the term empowerment, nor is it used as a management strategy. However, results can be improved through coaching and empowerment, starting with owners as change enablers in the organization.

KEYWORDS: empowerment; social representation; self-employment.

«El mundo cambia»; esta sentencia cada vez más la encontramos en la literatura científica contemporánea. Las transformaciones son de diversa índole: tecnológicas, económicas, políticas y sociales. Las organizaciones se revolucionan, adaptan y transforman; por ende, también lo hacen las personas que en ellas trabajan, lo que las obliga a adoptar nuevas filosofías, estrategias, técnicas y herramientas (Blanco, 2017). En este sentido, se apuesta por el desarrollo organizacional como soporte de la sociedad, donde las personas sean sujetos activos y autogestionarios de la participación. En consonancia, se necesita rediseñar nuevas propuestas que abran el diálogo para contribuir con el fomento de individuos más comprometidos y autorrealizados en el seno de nuestras instituciones laborales.

Muchas organizaciones utilizan el empoderamiento como una alternativa para hacer frente a los escenarios antes expuestos (Calix, Martínez, Vigier & Núñez, 2016; Mejía, 2015; Montaña, 2012). Por tanto, detectar e implementar las características del empoderamiento en el personal de una organización tiene factibilidad, pues propicia el origen de una tendencia que fomenta la participación de los trabajadores; contribuye con la autonomía; y reformula la visión, el enfoque y el proceso de toma de decisiones en el puesto de trabajo, lo que favorece el crecimiento personal y laboral.

El empoderamiento como estrategia de dirección

Para Bretones (2020), el interés por el estudio del empoderamiento en el ámbito organizacional

aparece cuando, en un ambiente cambiante, las organizaciones comienzan a necesitar trabajadores con mayor capacidad de innovación, según el tipo de actividad laboral. El autor retoma a Keller y Dansereau (1995), así como a Ergeneli y Mertin (2007), porque resumen las cuestiones principales por las cuales el empoderamiento tiene relevancia en la actualidad: es un proceso facilitador para desarrollar los cambios oportunos en la temporalidad exacta, y conduce a resultados exitosos a nivel individual, grupal y organizacional. Para esto resulta imprescindible tanto el estructural como el psicológico, ya que representan elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y la organización.

El «empoderamiento estructural» se define como un set de actividades o prácticas desde la dirección que brinda a los trabajadores poder, control y autoridad; mientras que «empoderamiento psicológico» es un estado cognitivo caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización de las metas organizacionales. Este último resulta la subjetivación de las condiciones estructurales que se le ofrecen al trabajador (De los Ríos, 2012). Cuando una organización trabaja bajo una gestión por empoderamiento, se facilita el compromiso de los trabajadores, se obtiene una alta motivación hacia el trabajo y las funciones que desempeña, y aumenta el trabajo en equipo, lo que genera una cultura fuerte. Además, posibilita una comunicación eficaz para mejorar los procesos; de este modo, las organizaciones se encaminan hacia mayores niveles de productividad y competencia, y van a la vanguardia de los cambios acelerados del contexto (Durán, 2017).

Para García (2020), la correcta gestión de ambos tipos de empoderamiento implica incremento del bienestar, mejoras del clima laboral, así como reducción en las tasas de absentismo y rotación, lo que facilita que las prácticas establecidas por la organización se dirijan a cumplir sus metas. En este sentido, Lira (2013) resalta la importancia del empoderamiento como un proceso gerencial que permite la influencia mutua en la distribución creativa del poder y representa una responsabilidad compartida, para que las personas utilicen sus talentos y capacidades en función de una gestión del conocimiento más exitosa. Mejía (2015) refiere que, cuando el poder y la autonomía son compartidos, la efectividad y la productividad de la organización aumentan.

Resultados de otras investigaciones han mostrado que, al aplicar esta estrategia, los directivos disminuyen la burocracia, se favorece el desarrollo personal, y se potencian y descubren habilidades y competencias en los trabajadores, lo que introduce facultades para la toma de decisiones y mejora el servicio y la atención al cliente (Montaña, 2012; Calix, Martínez, Vigier & Núñez, 2016; González-Gonzales, Orrego & Perestelo, 2017). El empoderamiento es, por tanto, un proceso sobre técnicas de dirección que desde finales de la década pasada y comienzos de la actual se ha venido aplicando y perfeccionando a nivel mundial, en países referentes en materia de administración y dirección de empresas (Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan, Doré, *et al.*, 2004; Bretones, 2020; Campbell, 2003; Jáime &

Bretones, 2011; Pappas, Flaherty & Wooldridge, 2003; Salanova, Llorens & Martínez, 2016).

Cuba no queda exenta a toda esta paradoja del cambio organizacional. Se trasladan a las organizaciones fenómenos globales como: la subcontratación, la tercerización de servicios profesionales, el trabajo informal y la deslocalización (Medina, 2017). Anaya y Blanco (2021) refuerzan estas ideas y plantean que en la Isla las situaciones de cambio vienen acompañadas por un escenario de pobre crecimiento económico, con necesidad de mejora del desempeño de las empresas del Estado, predominio de métodos económicos sobre los administrativos en la conducción de la economía, distorsiones macroeconómicas, deformaciones en la estructura productiva y del comercio exterior, y fomento de los actores económicos privados y cooperativos; además, se trabaja por el incremento de la productividad y los incentivos al trabajo.

En este sentido, estos autores refieren que el sector no estatal es heterogéneo en Cuba, principalmente por el tipo de actor y por la actividad a la que se dedica, la escala en la que se hace y el mercado al que se dirige. Esto incluye a las cooperativas (agropecuarias y no agropecuarias), los trabajadores por cuenta propia (dueños y empleados), los campesinos y otros actores privados. En este sentido, Anaya y Blanco (2021) consideran oportunas las medidas dirigidas a la ampliación del sector estatal y la creación de PYMES (Ministerio de Economía y Planificación, 2020). Varios autores cubanos (Blanco, 2020; Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella & Ronda-Pupo, 2017) consideran que el reto mayor en nuestro país está en mantener una motivación e implicación de quienes intervienen

en la implementación de las estrategias, un liderazgo y una cultura organizacional consecuentes con las medidas a ejecutar, unas estructuras organizativas eficientes, una asignación oportuna de recursos y una necesaria eficiencia en la comunicación y los sistemas de información.

Esta realidad hace pensar en el empoderamiento como estrategia de dirección, pero para implementarla se necesita conocer los referentes subjetivos que tienen las personas y cómo conforman, según el nivel de información y la actitud, un campo representacional hacia el concepto; de ahí que el referente ideal para este abordaje resulte la teoría de la representación social, la cual, desde lo teórico, permite explicar disímiles fenómenos sociales y, desde lo metodológico, da la posibilidad de crear, discernir e interpretar dichos fenómenos sin esas «camisas de fuerza» metodológicas que reducen la posibilidad de asociar, establecer vínculos y re-interpretar los eventos cotidianos que limitan el desarrollo de organizaciones, grupos y personas.

La representación social como puerta para conocer la singularidad y pluralidad de las personas

Cada día se hace más necesario conocer la diversidad y, a la vez, la particularidad de la mente de las personas. Para la psicología social es un tema recurrente, y en la teoría de las representaciones sociales hay una alternativa teórica y metodológica para lograrlo (Reyes, 2011). La noción de representación social (RS), pasadas cerca de cinco décadas desde su nacimiento en 1961, aún se escabulle, para muchos, entre los caminos de las ciencias

sociales como la psicología, la sociología y la antropología. A decir de su creador Moscovisi (1979), si bien la RS resulta fácil de captar – desde las bondades de los métodos científicos –, se hace difícil atraparla en una definición, sobre todo por su posición mixta en la encrucijada de una serie de conceptos sociológicos y psicológicos que obligan a revisar su antecedente, reactualizarlo y comprender su especificidad.

Originalmente, Durkheim (citado por Perera, 2006) se refiere al concepto de «representaciones colectivas», al entenderlas como categorías abstractas producidas colectivamente y que forman el bagaje cultural de una sociedad. A partir de ellas se construyen las representaciones individuales, como la forma o expresión individualizada y adaptada de estas representaciones colectivas a las características de cada individuo. Pero la noción de Durkheim guarda importantes diferencias conceptuales con las representaciones sociales con las que se trabaja en la actualidad (Moscovisi, 1979).

La primera diferencia resulta que, según Durkheim, las representaciones colectivas se conciben como formas de conciencia que la sociedad impone a los individuos. Las representaciones sociales, por el contrario, se generan por los sujetos sociales. Esta diferencia es fundamental, puesto que como ha subrayado acertadamente Ibáñez (1998):

[...] nada más erróneo que confundir lo colectivo con lo social. Lo colectivo hace referencia a lo que se comparte por una serie de individuos, sea social o no. Lo social hace referencia al carácter significativo y funcional de que disponen ciertos elementos [...]. (p. 23)

La segunda diferencia, según Restrepo y Ariza (2016) es que, en el concepto de representación, Durkheim implica una reproducción de la idea social, mientras que la teoría de las representaciones sociales se concibe como una producción y una elaboración de carácter social sin que se imponga externamente a las conciencias individuales. Estas razones diferencian ambas nociones; aunque la similitud terminológica haya ocasionado que se piense que una resulta correlato histórico de la otra. Se considera importante destacar que, si bien las RS se producen por los sujetos sociales –como apuntaba Moscovici–, también existen elementos impuestos por pensamientos propios de una cultura de la dominación, que se vuelven patrones que todos reproducen socialmente, aunque en muchas ocasiones se haga con mayor o menor conciencia de ello, y son elementos que también van a estar conformando nuestras representaciones sociales (López-González, Guerrero-Solé & García-Jimenez, 2015).

Setenta años después de Durkheim, el concepto de «representación colectiva» se convierte en el punto de partida de la investigación sobre las representaciones sociales de Moscovici (1979). Su propósito era mostrar cómo una nueva teoría se difunde en una cultura determinada, y cómo cambia, a su vez, la visión que la gente tiene de sí misma y del mundo en que vive. Los postulados moscovicianos tomaron una dirección sustancialmente diferente a la del hegemónico paradigma norteamericano. Se destacan, amén

de sutiles coincidencias, las siguientes diferencias (González-Rey, 2008):

- Origen conceptual de naturaleza sociológica, en contraposición al individualismo y psicologismo dominante en Norteamérica.
- Énfasis en los contenidos tanto como en los procesos.
- Apertura metodológica, caracterizada por la combinación de metodologías diversas, donde no se privilegia ningún método o técnica en particular.

Según Perera (2006), las representaciones tienen por misión describir, luego clasificar y, por último, explicar. Se puede observar en el sentido común un cuerpo de conocimientos reconocido por todos y, por tal motivo, comunicable; este corpus se instituye como la teoría que genera el patrón de pensamiento, que es, además, referencia para la práctica social. Las representaciones, por tanto, tendrán un sentido posibilitado por el contexto en un tiempo-espacio determinado.

A partir de Reyes (2011), lo que Moscovici denomina «sentido común» aparece en dos formas: primero, en tanto un cuerpo de conocimientos producido de forma espontánea por los miembros de un grupo, basado en la tradición y el consenso –al ser un conocimiento de primera mano, es en su terreno donde nace y prospera la ciencia–; segundo, en tanto imágenes mentales y de lazos de origen científico, consumidos y transformados para servir a la vida cotidiana.

Para la presente investigación sirve de referencia el concepto planteado por Moscovici (1979), utilizado por Perera (2006), Camberos

(2011) y Restrepo y Ariza (2016), donde entiende a la representación como un conjunto de conceptos, enunciados y explicaciones originados en la vida diaria, en el curso de las comunicaciones interindividuales. Según Perera (1999), las RS permiten comprender y explicar la realidad, hacen posible que los sujetos adquieran nuevos conocimientos y los integren a su marco de referencias, afín a sus cogniciones, valores y necesidades. A través de ellas, lo novedoso adquiere «legibilidad» cognitiva, es decir, los nuevos objetos o acontecimientos se tornan inteligibles, comprensibles; y lo extraño, conocido y más familiar, cognitivamente manejable.

Según Reyes (2011) es Jodelet (1988) quien realiza un intento más acabado de la definición de RS, y apunta a ciertos elementos que la caracterizan y que sería muy oportuno rescatar. Para la autora la RS es:

- La manera en que nosotros, sujetos sociales, aprehendemos los acontecimientos de la vida diaria, las características de nuestro medio ambiente, las informaciones que en él circulan, y las personas de nuestro entorno próximo o lejano.
- El conocimiento espontáneo, ingenuo o de sentido común, por oposición al pensamiento científico.
- El conocimiento socialmente elaborado y compartido, constituido a partir de nuestras propias experiencias y de las informaciones y modelos de pensamiento que recibimos y transmitimos a través de la tradición, la educación y la comunicación social.
- El conocimiento práctico que participa en la construcción social de una realidad común a

un conjunto social e intenta dominar esencialmente ese entorno, comprender y explicar los hechos e ideas de nuestro universo de vida.

- Es, a un mismo tiempo, producto y proceso de una actividad de apropiación de una realidad externa y de elaboración psicológica y social de esa realidad. Constituye un pensamiento constitutivo y constituyente.

Los referentes teóricos anteriormente expuestos demuestran que hasta la actualidad es un concepto abierto, que coexiste con aproximaciones conceptuales diversas, las cuales, a decir de Perera (2006), no resultan incompatibles con respecto a sus referentes primarios y tampoco entre sí, pues, en sentido general, representan una especie de yuxtaposiciones indefinidas que no trascienden las proposiciones de partida.

Métodos

Tipo de enfoque

Diseño cualitativo, mediante estudios de casos en profundidad, donde los sujetos de la muestra se convierten en estudios de casos tipos, pues el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.

Variables

Se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Representación social: construcción de significados cognitivos, afectivos y conductuales que corresponde a una persona y grupo en un contexto socio-histórico determinado.

- Información: lo que se puede conocer sobre el objeto de estudio; es la dimensión que da cuenta de los conocimientos en torno al objeto de representación. Su cantidad y calidad es variada en función de varios factores.
- Actitudes: son los sentimientos hacia el objeto estudiado. Representa el elemento afectivo.
- Campo de representación: sugiere la idea de “modelo”, está referido al orden y la jerarquía que toman los contenidos representacionales, que se organizan en una estructura funcional determinada. El campo representacional se estructura en torno al núcleo o esquema figurativo, que es la parte más estable y sólida, compuesta por cogniciones que dotan de significado al resto de los elementos.
- Empoderamiento: proceso de carácter multidimensional de tipo social, donde el liderazgo ejercido correctamente por los directivos de la organización, la comunicación transmitida a los empleados y los grupos autodirigidos sustituyen la estructura piramidal existente por una más horizontal en la que la participación de todos los individuos dentro del sistema forma parte activa del control.
- Estructural: este tipo de empoderamiento permite aumentar las características específicas del trabajo (oportunidad, recursos, etcétera) y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva (información y apoyo). Se incluye el acceso a oportunidades de aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo de carrera, favorables para la satisfacción del empleado y, por ende, un mayor compromiso con la productividad.
- Psicológico: en el sector no estatal cada uno de los indicadores necesita de un desarrollo

mayor, pues, aunque existe identificación con las metas y los objetivos organizacionales, se percibe que este puede ser mucho más amplio. Se añade que no se percibe que los objetivos del negocio estén alineados con los del territorio.

Muestra

La población estuvo conformada por trabajadores del sector no estatal (cuentapropista) del municipio Plaza de la Revolución de la ciudad de La Habana, que laboran en cafeterías.

Se hizo una muestra aleatoria de sujetos tipos que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión:

- Consentimiento a participar.
- Más de un año en el puesto de trabajo.
- Que sean del municipio Plaza de la Revolución.

Se justifica muestra con que actualmente las cafeterías no estatales representan un gran porcentaje de los trabajos por cuenta propia en el municipio Plaza de la Revolución. Quedó conformada por un total de 30 sujetos: 14 mujeres (46,67 %) y 16 hombres (53,33 %). En cuanto a la experiencia en el puesto, prevalecieron las personas que llevaban ejerciendo esta actividad en el plazo de 1 a 3 años (64,67 %). Existió una mayor representación de las personas entre 21 y 25 años (46,67 %) y el nivel de escolaridad que prevaleció fue el medio superior (63,33 %).

Técnicas e instrumentos

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron elaborados por las autoras a fin de poder explorar las dimensiones de las representaciones antes mencionadas, y se aplicaron a todos los sujetos, de manera individual en sesiones de trabajo. Se comenzó por el cuestionario (de 7 preguntas), que inició por explorar, mediante una asociación libre de ideas, el núcleo figurativo de la representación, como elemento más estable. Se intentó que los sujetos fueran lo más espontáneos posibles para evitar respuestas clichés. Posteriormente, el cuestionario en las restantes preguntas exploró sobre la manera en que estaba organizado el conocimiento (cantidad y calidad de la información) sobre el objeto de representación, así como acerca de los contenidos asociados a esta en términos de vivencias y disposición afectiva; es decir, permitió un acercamiento al nivel de información y las actitudes.

Las actitudes se profundizan con la aplicación de diferencial semántico, elaborada por las autoras, donde se presenta una lista de adjetivos contrarios y explora el conocimiento de las principales valoraciones que tienen los sujetos asociadas al empoderamiento en su organización laboral. Se aplica un dibujo – técnica proyectiva que permite que las personas simbólicamente manifiesten el campo representacional. Se les da la consigna a los sujetos que dibujen ¿Cómo se representan el

empoderamiento? –y una composición libre – técnica narrativa, proyectiva, se les pide a los sujetos realizar uno o dos párrafos donde completen: Para mí el empoderamiento es...

Cierra el proceso una entrevista individual, cuyo objetivo radica en recoger y complementar información básica de los elementos estructurales y dinámicos –núcleo y campo de la RS, conocimientos, nivel o información, actitudes, valoraciones– de la RS del empoderamiento organizacional.

Resultados

En este epígrafe se presentarán de manera integrada los principales resultados obtenidos en los estudios de casos realizados; primero se analiza por técnicas y, posteriormente, se integran para analizar el campo de representación de la muestra.

Análisis del cuestionario

Se parte de explorar la asociación libre de ideas y los términos con los que los sujetos identifican al empoderamiento. Con esto se explora el núcleo de la representación como ese conocimiento inmediato y más duradero que se evoca cuando se piensa en el concepto estudiado. Esto también facilita un acercamiento al nivel de información que se posee de este (Fig. 1).

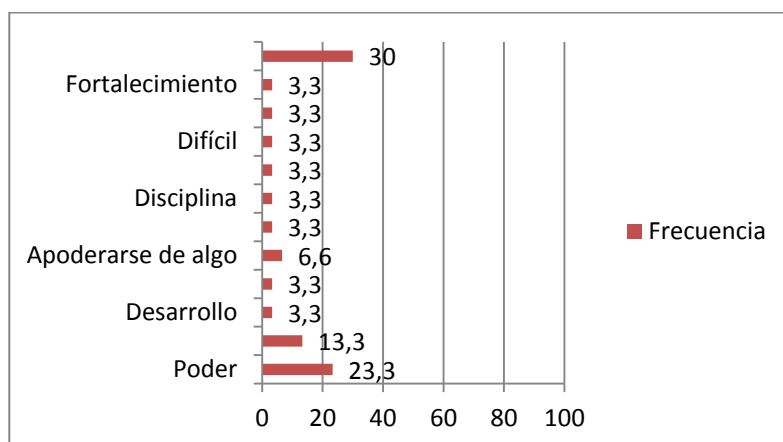


Figura 1. Asociación libre con el término "empoderamiento".

Como puede apreciarse, existe un porcentaje elevado de trabajadores que expresan desconocimiento total sobre el término; no obstante, otros lo asociaron con «poder» (23,3 %) y varios con la palabra «organización» (13,3 %). Aunque en menor escala también se destaca el considerar al empoderamiento como aquello que permite dotar de poder a los trabajadores,

desde un plano individual. Además, se asocia con autonomía, dirección, delegación, cambio y cooperación. Cuando se explora a profundidad el nivel de conocimiento sobre el término, se aprecia que este es pobre y muy poco estructurado (Fig. 2).

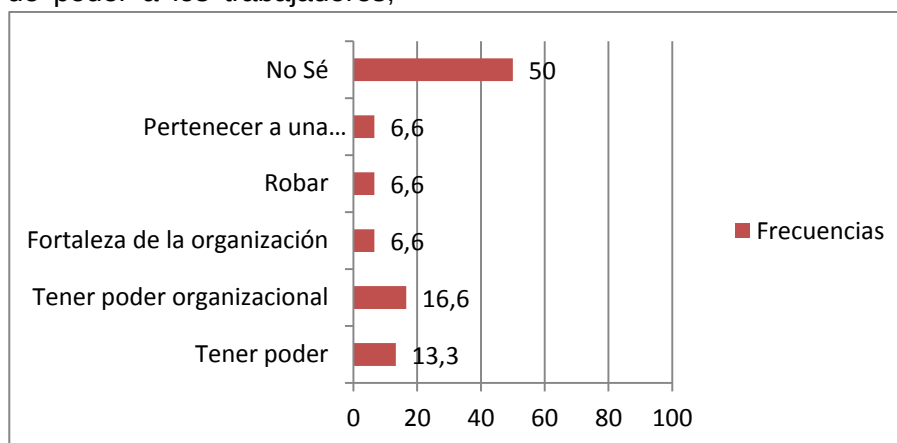


Figura 2. Significado del término "empoderamiento".

Puede apreciarse que, coherentemente con el análisis anterior, la mitad exactamente de los sujetos (50 %) no posee el conocimiento del significado del término investigado. Esto

demuestra el desconocimiento y la necesidad de trabajar en torno a esta realidad en dicho sector laboral. Sin embargo, se aprecia que el 16,6 % lo relaciona con *tener poder organizacional*,

mientras que el 13,3 % de la muestra afirma que es solo *tener poder*. Por tanto, aquellas personas que dominan información sobre el tema lo asocian a cuestiones clave de este, como el poder compartido entre los miembros de la organización.

Una manera de profundizar en el nivel de información es explorar las fuentes de acceso a

dicha información, lo que demostró que los que más fuentes podían citar eran aquellos que tenían un conocimiento previo del constructo, fundamentalmente por medios informales como la escuela o los trabajos anteriores (Fig. 3).

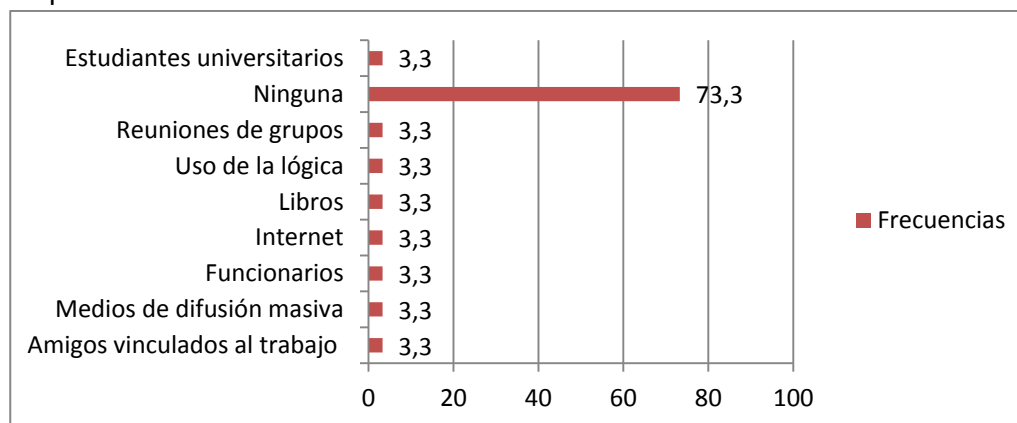


Figura 3. Fuentes de acceso para conocer el término “empoderamiento”.

El 26,6 % de la muestra respondió algún tipo de fuente por donde llegó a conocer el término, pero solo hubo 8 personas que afirmaron conscientemente interesarse o investigar al respecto. Destacan aquí como formas de conocimiento diferentes modos de socialización: «un amigo, los medios de comunicación, la escuela, de boca en boca, en el medio laboral». Sin embargo, la mayoría (73,3 %) de la muestra respondió no haber buscado una fuente de significado o asociación con el término. Relacionado con este desconocimiento, algunas

personas plantearon que «ahora mismo pensaron en eso», «recientemente lo conocieron, en la propia entrevista o solo estaban expresando su conocimiento personal».

El desconocimiento del término trae como consecuencia que los referentes en cuanto a su aplicación en las organizaciones sean casi nulos. La figura 4 muestra los resultados de la percepción de la aplicación o no del empoderamiento en el centro laboral.

Representación social del empoderamiento organizacional en trabajadores del sector no estatal pp. 331-347

Yaima Blanco García, Helena Moros Fernández

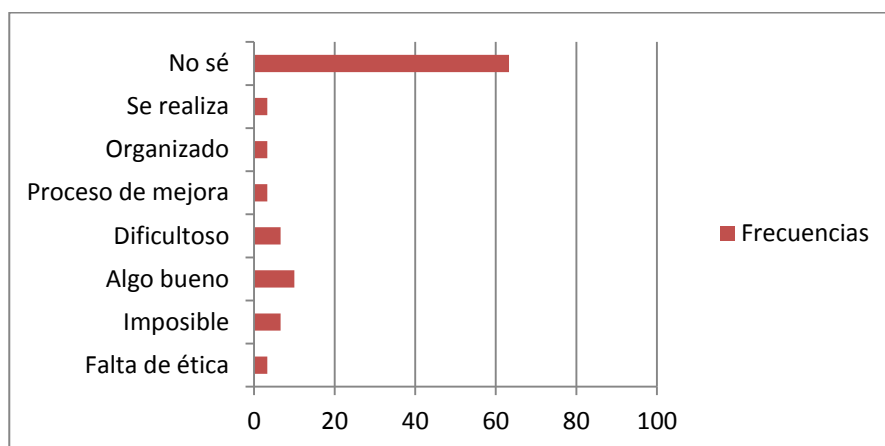


Figura 4. Posibilidades de aplicación del “empoderamiento”.

Se evidencia claramente que la mayoría de los sujetos (63,3 %) no saben de la aplicación del término en su centro de trabajo; sin embargo, un sujeto (3,3 %) afirmó que sí se aplica esta categoría en su organización, mientras que otros alegan que es un proceso difícil de aplicar (6,6 %) e imposible (6,6 %).

De igual manera, la actitud que asumen los encuestados frente al término «empoderamiento organizacional» es muy diversa. Aunque el 24 % expresan no asumir ninguna actitud –lo que se corresponde con los que no tienen ningún conocimiento sobre el término–, el 10 % refiere

explícitamente una actitud positiva, en tanto considera que resulta una filosofía de trabajo que puede contribuir con el mejoramiento de su organización.

Al valorar si la organización potencia o facilita el empoderamiento, casi la mitad de los encuestados (44 %) expresa que no cuenta con el apoyo de la organización. Otro 6 % plantea que no mucho. Sin embargo, el 34 % coincide con categorías que exhiben diferentes niveles de participación en el funcionamiento de la organización (Fig. 5).



Figura 5. Posibilidades de empoderamiento en la organización.

Concretamente, en cuanto al nivel de información de la muestra, se evidencia como la pertenencia grupal y la inserción social desempeñan un papel esencial, pues el acceso a las informaciones está siempre mediatizado por ambas variables. También tienen una fuerte capacidad de influencia la cercanía o distancia de los grupos con respecto al objeto de representación y las prácticas sociales en torno a estas, lo que provoca que sea un objeto lejano para ellos. Esto se expresa en un desconocimiento sobre el concepto de «empoderamiento», ya que se asocia al poder económico dentro de la organización y a la supremacía de los jefes en los negocios.

Lo anterior se aleja de a lo que se refiere el empoderamiento, ya que este busca el liderazgo compartido, donde los integrantes contribuyan al objetivo final, para así aumentar el nivel de creatividad de los trabajadores. No obstante, sobresalen respuestas positivas como asociarlo al poder, a la participación de todas las personas a la hora de tomar alguna decisión y al consentimiento previo de los jefes para las posibles mejoras de los centros. Esta concepción del empoderamiento tiene una mayor relación en cuanto al contenido verdadero que encierra la palabra.

Se evidencia que la opinión del empleado resulta importante y necesaria. Sin embargo, la vía por la que este conoce el significado del vocablo es el sentido común, a partir de razonamientos y suposiciones que realizan los mismos sujetos entorno a sus propias concepciones. Una pequeña parte de la muestra alega haber acreditado el significado de empoderamiento a

diversas reuniones grupales donde se ha abordado este tema; otros han utilizado vías como la televisión cubana, internet, entre otras.

Las actitudes no son más que los sentimientos hacia el objeto estudiado. Representan el elemento afectivo, imprimen carácter dinámico a la representación y orientan el comportamiento hacia el objeto de estas, por lo que lo dotan de reacciones emocionales de diversa intensidad y dirección. En este caso tienden a resultar positivas o ambivalentes, lo que está dado por que una amplia parte de la muestra que acredita no conoce acerca del empoderamiento; por tanto, lo conciben con adjetivos ambivalentes (Fig. 1). Como en realidad no conocen de esta estrategia de dirección, no lo clasificaron con ningún extremo; no obstante, hubo sujetos que lo definieron como «bueno», «útil», «necesario», «productivo». En cuanto a la conducta como elemento ostensible de la actitud que poseen los sujetos, la mayoría optaron por la comunicación, el apoyo, la ayuda, la contribución y la divulgación, aun cuando prevalecía una necesidad de superación.

Análisis del diferencial semántico

A partir de la información que ofrece el diferencial semántico, muchos sujetos también caracterizan el empoderamiento como muy necesario (10), muy importante (11) y muy útil (9). Esto es muestra de que la mayoría está consciente del valor que posee el empoderamiento en una organización laboral y de que tiene, al menos, un conocimiento básico del término. Como investigadores, conocer el grado de significación que los trabajadores le otorgan al empoderamiento organizacional es importante,

en tanto prepara para futuros espacios de formación o talleres que se puedan impartir para revertir esta situación.

Gran parte de los trabajadores demostraron un desconocimiento del término y de cómo se puede llevar a la práctica esta nueva filosofía de dirección, pues asumen una posición neutral entre si el empoderamiento organizacional es falso o sincero (7), correcto o incorrecto (8), y fácil o difícil de aplicar (8). Esto indica que se debe trabajar más con el constructo de empoderamiento para que los trabajadores tengan un mayor conocimiento y este se pueda

generar correctamente en las organizaciones (Fig. 6).

Los sujetos (7) no logran definir correctamente si el empoderamiento en su organización laboral resulta productivo o improductivo. Esto es un dato bien interesante para la presente investigación, pues que una filosofía de dirección tan novedosa se muestre como productiva, dependerá de si los trabajadores sientan o no esa gran necesidad de cambio, de mejora y de actuar de manera diferente en el negocio al cual prestan sus servicios.

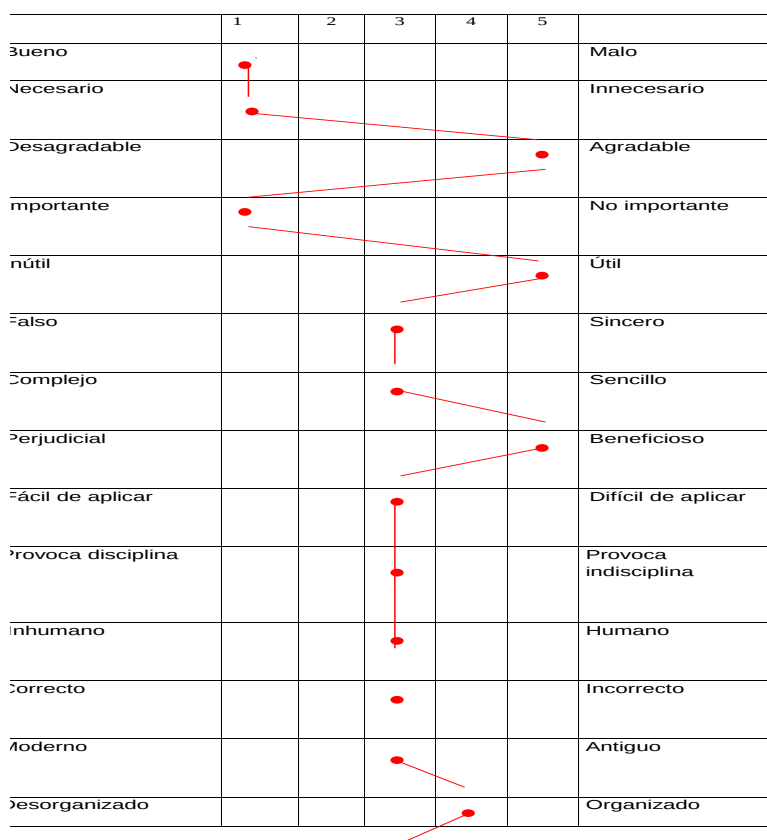


Figura 6. Diferencial semántico de la muestra.

Análisis del dibujo y la composición libre

Mediante el dibujo se puede explorar el campo de representación. Este sería el nivel periférico de la representación. Aquí la persona elabora a partir de sus experiencias y vivencias; es la parte más estable y sólida, compuesta por cogniciones que dotan de significado al resto de los elementos. En este caso se aprecia que, a raíz del desconocimiento del término, en la mayoría de la muestra se puede concluir que, desde lo simbólico, el empoderamiento queda calificado para muchos como negativo, al relacionarse con el robo por parte de los dueños o trabajadores. Para otros se vincula con la jerarquía dentro de la misma institución laboral, la cual siempre va a mantenerse con un mismo orden, ya que los trabajadores revelan que no ascienden de cargo o nivel. Numerosas resultan las personas que lo relacionan en los dibujos con el poder económico, la riqueza, etcétera; concepción que parte, sobre todo, del sentido común y de lo que viven en el día a día en sus instituciones laborales. Hubo diseños que lograron ir a la esencia del significado del término, al representar la colaboración de los grupos a la hora de tomar importantes decisiones. La unión, el respeto y la importancia de la comunicación para lograr resultados productivos son evidencias de esto.

Desde la composición y mediante el discurso, el campo de representación se muestra insuficiente, pues no puede establecerse un orden o jerarquía de estos conocimientos debido a la nulidad de respuestas de una parte significativa de la muestra. Existe una estrecha relación entre el simbolismo y el discurso de los sujetos, ya que nuevamente se emiten criterios en relación con el poder económico, lo monetario

y la existencia de líderes que toman decisiones sin contar con los empleados, etcétera.

Discusión

A partir de la triangulación de las técnicas aplicadas a los sujetos se pueden integrar los resultados. La mayor parte de los sujetos presentan gran desconocimiento acerca de esta nueva filosofía de dirección, lo que es muy característico de esta forma de gestión, pues en otras investigaciones en el sector estatal y mixto se denota mayor dominio por parte de directivos y trabajadores sobre el término. Esto también puede estar dado por que en el sector no estatal se considera que solo concierne al dueño la toma de decisiones y, en consecuencia, no se implica a los subordinados en una participación verdadera. En la literatura sobre empoderamiento en pequeñas y medianas empresas se ha demostrado que mediante esta técnica los negocios aumentan considerablemente su rendimiento (Calix, Martínez, Vigier & Núñez, 2016; Montaña, 2012).

Los trabajadores estudiados presentan un bajo nivel de información acerca del empoderamiento organizacional, pues no logran identificar correctamente el término, al asociarlo generalmente al poder económico o monetario, y la adquisición de ganancias por parte de los jefes. Estas concepciones se alejan de lo que es realmente el empoderamiento organizacional, pues el término está asociado al poder de habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros. Es sinónimo de cultura de participación, que requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones descarten de una vez por todas

aquellos esquemas y modelos en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo y beneficio dentro del eje directivo-trabajador; pero, sobre todo, en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional.

Un dato bien interesante que prueba una vez más el desconocimiento que tienen los trabajadores sobre el término es que suelen identificar el empoderamiento organizacional con que conduce a la desigualdad en los centros laborales. Sin embargo, precisamente el objetivo fundamental de esta nueva filosofía de gestión empresarial radica en apartar todas aquellas diferencias que puedan existir entre los empleados y jefes del negocio, ya que permite que los trabajadores tengan acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de hacer carrera dentro de una organización, lo cual constituye una condición esencial para conseguir resultados prósperos en relación con una mayor satisfacción del empleado y, por ende, un mayor compromiso con la productividad.

De igual manera, estos resultados reflejan la necesidad de formación y capacitación en este sector sobre estrategias de dirección y administración de empresas de referencia internacional. El empoderamiento organizacional constituye una filosofía de dirección novedosa que concede poder y autoridad a los subordinados en la toma de decisiones, lo cual aumenta la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso entre todos los trabajadores para ofrecer un mejor servicio al cliente. Esta característica esencial, propia del empoderamiento organizacional, pasa de forma inadvertida por los sujetos producto del

desconocimiento. La falta de información tiene como causa principal la poca divulgación de esta nueva forma de dirección, lo cual ha sido señalado de forma reiterada por parte de los trabajadores, pues muchos de ellos no conocen las vías que les permiten tener acceso a información sobre este tema.

La mayor parte de los trabajadores asume una actitud ambivalente o nula ante el empoderamiento organizacional por falta de conocimiento que tienen acerca del constructo; los que asumen una actitud positiva cuentan con un conocimiento al menos básico sobre esta forma de dirección. Aunque no se puede dejar de mencionar a aquellos que también la asumen sin tener un conocimiento real, pues tienden a vincular el empoderamiento organizacional con la obtención de poder monetario o la estimulación salarial, lo cual constituye para ellos un requisito importante que debe cumplir el centro laboral al cual presten sus servicios. El campo de representación de los sujetos resulta pobre e insuficiente, tanto desde el discurso como desde lo simbólico. Generalmente, los trabajadores identifican el empoderamiento con la jerarquía existente dentro de la misma institución laboral o con la cantidad de ganancias que adquieren los dueños y empleados.

Conclusiones

Los resultados que se presentan demuestran la necesidad en nuestro país de realizar una labor de sensibilización para que los trabajadores conozcan las ventajas de aplicar esta herramienta de dirección a su labor. En ocasiones por desconocimiento se dejan de utilizar métodos que pueden ayudar a aumentar la eficacia y la efectividad de las organizaciones.

Se demostró un pobre nivel de información sobre el tema, al asociarlo, principalmente, al vocablo «poder». Las actitudes que provoca el objeto de la representación resultan ambivalentes y positivas, lo que se debe a que muchos, al tener un desconocimiento sobre el tema, no se decantan por los extremos: por lo positivo o lo negativo. Se ratifica la necesidad desde la psicología organizacional de capacitar y profundizar en estos temas.

Recomendaciones

Continuar ampliando la muestra hacia otros tipos de negocios dentro del sector no estatal, a la vez que puede ser ampliada la muestra de cafeterías. Unir los resultados a las investigaciones realizadas en el mismo tema, pero en el sector estatal. Continuar profundizando en un modelo teórico-metodológico para el desarrollo del empoderamiento en organizaciones laborales de Cuba.

Referencias bibliográficas

- Anaya, B. & Blanco, H. (2021). *Apuntes sobre economía cubana y covid-19*. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) y Fundación Friedrich Ebert (FES) (ed.).
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, J., Doré, I., et al. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42 (1), 13-40.
- Blanco, H. (2020). Treinta años de la empresa estatal en Cuba: recuento y reflexiones sobre su transformación. *Economía y Desarrollo*, 164 (2). <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v164n2/0252-8584-eyd-164-02-e6.pdf>
- Blanco, Y. (2017). *Empoderamiento: caracterización de dos organizaciones hoteleras estatales y no estatales de Turismo de Naturaleza*. Universidad de La Habana.
- Bretones, F. (2020). Uncertainties Generated during the Brexit Process among Highly Qualified Spanish Workers. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 172, 3-20.
- Calix, C. G., Martínez, L. B., Vigier, H. P. & Núñez, J. J. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Investigación Administrativa*, 23-37.
- Camberos, M. (2011). Empoderamiento femenino y políticas públicas, una perspectiva desde las representaciones sociales. *Entramado*, 7.
- Campbell, S. (2003). Cultivating empowerment in nursing today for a strong profession tomorrow. *Journal of Nursing Education*, 42 (9), 423-426.
- De los Ríos, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. Universidad de Almería.
- Durán, F. (2017). *Empowerment, estrategia para beneficiar a la organización formal y a sus empleados*. Universidad de Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Ergeneli, A. & Mertin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- García, S. (2020). *Diseño de un Programa de Formación para desarrollar una Cultura de Empoderamiento: Pilotaje*. Universidad de La Habana.
- González-Gonzales, A. I., Orrego, C. & Perestelo, L. (2017). Effectiveness of a virtual intervention for primary healthcare professionals aimed at improving attitudes towards the empowerment of patients with chronic diseases: study protocol for a cluster randomized controlled trial (e-MPODERA project). *Ensayos*, 505. <https://doi.org/10.1186/s13063-017-2232-9>

- González-Rey, F. (2008). Subjetividad Social, sujeto y representaciones sociales. *Diversitas, Perspectivas en Psicología*, 4, 225-243.
- Ibáñez, T. (1998). Representaciones Sociales: Teoría y Métodos. *Ideologías de la Vida Cotidiana*. Editorial Sendai.
- Jáime, M. & Bretones, F. (2011). El empoderamiento organizacional: inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Socia, RH*, 344.
- Jodelet, D. (1988). La Representación Social: fenómenos, concepto y teoría. *Psicología Social II*. País Ibérica.
- Keller, T. & Dansereau, F. (1995). Liderazgo y empoderamiento: una perspectiva de intercambio social. *Relaciones Humanas*, 8 (2), 127-146.
<https://doi.org/10.1177/001872679504800202>
- Lira, A. (2013). Empoderamiento: Estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*.
- López-González, H., Guerrero-Solé, F. & García-Jimenez, L. (2015). La representación de la tecnología: tecnocultura, empoderamiento y transformación social. *Journal of Spanish Cultural Studies*.
- Medina, A. (2017). *Formación de competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo*. La Habana.
- Mejía, L. (2015). *Empoderamiento en la cultura organizacional*. universidad de granada. Programa de administracion de empresas. Colombia: Universidda de Bogotá.
- Montaña, F. (2012). *El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones*. Tesis Especializacion en Gerencia de Proyectos. Universidad de Bogotá.
- Moscovisi, S. (1979). Notes toward a description of Social Representation. *European Journal of Social Psychology*, 18, 211-250.
- Pappas, J., Flaherty, K. & Wooldridge, B. (2003). Achieving strategic consensus in the hospital setting: A middle management perspective. *Hospital Topics*, 81 (1), 15-22.
- Perera, M. (1999). A propósito de las representaciones sociales: Apuntes teóricos, trayectoria y actualidad. Material digital de la asignatura Psicología de la vida cotidiana. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Perera, M. (2006). *Sistematización crítica de la teoría de las Representaciones Sociales*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, Cuba.
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M. & Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38 (3), 323-332.
<https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/artic le/view/579>
- Ministerio de Economía y Planificación (2020). Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19. *Tabloide Especial*. tabloide_estrategia.pdf
- Restrepo, N. & Ariza, G. (2016). Las representaciones sociales de la participación política de las mujeres lideresas de la ciudad de Medellín. *Cuestiones de género, de la igualdad y la diferencia*, 11, 171-191.
- Reyes, J. (2011). *La Representación Social de la Participación Organizacional: un estudio con trabajadores/as del Museo de Historia Natural Tranquilino Sandalio de Noda*. Tesis de Maestría. La Habana.
- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3).

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916004>

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Yaima Blanco: Idea y diseño del estudio. Recogida, análisis e interpretación de datos y revisión crítica en el proceso de investigación. Redacción de los borradores y aprobación la versión final.

Helena Moros: Idea y diseño del estudio, redacción de los borradores y aprobación la versión final.