

Empoderamiento organizacional en emprendimientos que brindan servicio de Turismo de Naturaleza

Organizational Empowerment in Small Businesses for Nature Tourism

Yaima Blanco García^{1*}

Helena Moro Fernández¹

¹Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.

*Autor por correspondencia. Correo electrónico: yblanco@psico.uh.cu

RESUMEN

En nuestro país, el empoderamiento sería de gran utilidad en la gestión turística, sobretodo por la modificación del concepto de turismo tradicional, hacia un turismo sostenible de naturaleza. Con la aplicación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba, y a partir de la apertura del cuentapropismo, coexisten actores tanto estatales como no estatales. Ambos sectores se conjugan en estos espacios y explotan el área como actores de importante protagonismo. Este trabajo se sustenta en una investigación preliminar, mediante estudios de caso, en el área protegida Sierra del Rosario. Se caracterizó el nivel de empoderamiento, como un medio para el logro de la excelencia, y resultó que existen grandes problemas en cuanto al empoderamiento estructural, lo que incide directamente en los resultados y en la integración en el área.

Palabras clave: dirección, empoderamiento estructural y psicológico, sectores laborales en Cuba.

ABSTRACT

In Cuba, empowerment would be very fruitful for tourism, mostly because this has been turned into sustainable nature tourism. The Guidelines on Social and Economic Policy of the Party and the Revolution issued within the framework of the Sixth Congress of the Cuban Communist Party in 2011 allowed government employees and the self-employed to coexist, with both of them playing a significant role in tourism. This work starts from a preliminary research through case studies in the Sierra del Rosario Ecological Reserve, the

largest UNESCO protected area in the Caribbean, located in the provinces of Pinar del Río and Artemisa, western Cuba. Higher levels of empowerment are considered a way of attaining excellence. The results show that there are structural empowerment-related problems which directly affect outcome and integration in the area.

Keywords: *management, psychological and structural empowerment, labor force in Cuba*

Recibido: 20/09/2018

Aceptado: 17/11/2018

INTRODUCCIÓN

La sociedad cubana se encuentra inmersa en un proceso de profundo cambio organizacional y de actualización de su modelo económico, político, social y tecnológico, a partir del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Las empresas estatales y no estatales están llamadas a un óptimo funcionamiento, con vistas a aumentar su eficiencia y calidad para que sus resultados puedan ser revertidos en bienestar de todos.

Se han abordado varias temáticas en estas áreas (como el diagnóstico organizacional, el aprendizaje organizacional y los valores hacia el trabajo) y desde el comienzo se ha trabajado en ambas formas de gestión, pues para poder tener un desarrollo integral en el área, ambos sectores deben ser abordados, a fin de que tengan un desarrollo homogéneo y en cooperación. Además, trabajar con el sector no estatal da a la investigación actualidad y relevancia, pues, desde el punto de vista organizacional, los estudios sobre este tema son novedosos.

Específicamente, de los resultados obtenidos en trabajos precedentes se obtiene que en las organizaciones estudiadas, las variables sociopsicológicas de participación e identificación con los objetivos, planteadas por la organización son las menos desarrolladas, lo que se corresponde con todos los diagnósticos realizados en la Facultad de Psicología desde los últimos años (Nguyen Thi Thu, 2015). A lo anterior se le añade la pobre participación en la toma de decisiones, poca autonomía, y una dirección con estilos autoritarios; todo esto acompañado de una cultura principalmente de función con rasgos de poder.

Estas razones inducen a considerar que una gestión desde el empoderamiento favorecería que los directivos disminuyeran las burocracias, colaborarían al desarrollo personal, potenciaría y descubriría habilidades y competencias en los trabajadores.

Para abordar la temática del empoderamiento hay que partir de que es un constructo en constante actualización e implementación en las organizaciones actuales. Su definición está en dependencia de tres posturas teóricas (Cuadro 1) que han evolucionado a la par que el propio constructo lo ha hecho, ellas son:

Cuadro 1. Posturas teóricas sobre empoderamiento (Principales representantes)

Estructuralista	Psicológica	Integracionista
Friedman (1992)	Wilson (2000)	Jáime y Bretones (2011)
<u>Kanter</u> (1993)	<u>Menon</u> (2001)	Soto (2014)
Bowen y Lawler (1995)	Koontz y <u>Wehrich</u> (2002)	
<u>Rowlands</u> (1997)	Davis y <u>Newstrom</u> (2003)	
	<u>Díaz</u> (2005)	
	<u>Spreitzer</u> (2006)	
	Molina (2006)	
	<u>Alabata</u> (2007)	

Fueron pioneros los autores que optaron por la visión estructuralista. Partiendo de la necesidad de empoderar desde las estructuras organizacionales, tratan de crear un ambiente en el cual los empleados sientan que tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia en el negocio dentro de sus áreas de funcionamiento y que, además, esta facultad pueden ejercerla gracias a que la gerencia les proporciona tecnología, responsabilidades y autoridad necesarias para cumplir con los objetivos.

Ya hacia el siglo XXI, y con la experiencia en la gestión de una dirección por empoderamiento, comienza a existir un realce de la postura del individuo y de los diferentes procesos psicológicos que guardan relación con el empoderamiento; se manifiestan posturas más psicológicas dirigidas a los significados e impacto que los objetivos y metas adquieren para los sujetos mediante la acción de empoderarlos, lo que hace que encaminen su comportamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales.

A partir de este momento, las posturas que existen hasta la actualidad tienen un carácter más integrador; ven el empoderamiento como un proceso estratégico que busca la relación de socios entre la organización y su gente, persigue aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, así como mejorar la inversión en capital humano y el rendimiento.

En la literatura se ha encontrado una tendencia a trabajar teóricamente con el constructo de empoderamiento, por tanto, queda un poco más rezagada la cuestión metodológica de cómo implementar y generar el empoderamiento en las organizaciones.

Se han precisados seis modelos básicos que, en sentido general, coinciden en que no todas las organizaciones son idóneas ni funcionan con éxito desde una perspectiva de empoderamiento, lo que está muy ligado a la cultura organizacional predominante y al nivel de desarrollo en que se encuentre la organización. Enfatizan, además, en la necesidad de comprometer a la gerencia y a los trabajadores con el cambio que genera este tipo de administración.

Dentro de los modelos a trabajar es de referencia el enfoque de Jáime y Bretones (2011). Este es el primer intento de unir los diferentes enfoques de empoderamiento. Su modelo parte de demostrar que el empoderamiento estructural lleva a los trabajadores a tener sentimientos de control, competencias e internalización de metas; mientras que el psicológico lleva a la adopción de buenos comportamientos organizacionales por parte de los trabajadores, como por ejemplo: aumenta el compromiso, permite un mayor nivel de bienestar laboral, un mejor clima y la disminución de la fuga de talento, que se traduce como un gran aporte del empoderamiento al desarrollo organizacional. A esto se le añade el análisis de la importancia del entorno y de sus necesidades, y todo lo interrelacionado impacta en la cultura organizacional. Este modelo se representa en la Figura 1.



Figura 1. Enfoques de empoderamiento

Fuente: elaboración propia, a partir de Jáime y Bretones (2011).

Detectar e implementar 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 a la autonomía; reformula la visión, enfoque y proceso de toma de decisiones en el puesto de trabajo, lo que favorece el crecimiento personal y laboral. Por tanto, el presente artículo tiene como problema la caracterización del empoderamiento en emprendimientos que brindan servicios de turismo de naturaleza, tomando como área de estudio la Reserva de la Biosfera Sierra del Rosario.

1. METODOLOGÍA

La investigación es un estudio exploratorio descriptivo, pues el estudio de las nuevas formas de gestión de producción y servicios del sector no estatal resulta pionero en la región, así como su relación con la búsqueda del desarrollo sostenible. Se utilizará un enfoque cualitativo, pues se busca comprender y profundizar el fenómeno estudiado, y explorándolo desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural en relación con el contexto.

1.1. Participantes

Se toma como población todas las instalaciones no estatales (50) que brindan el servicio de renta de habitaciones en la modalidad de Turismo de Naturaleza. Trabajando finalmente con una muestra no probabilística de sujetos tipo con los siguientes criterios de inclusión: consentimiento a participar y compromiso de la dirección a realizar el trabajo y Hostales que tengan más de 10 personas contratadas y más de dos habitaciones para la renta. La muestra quedó conformada por 14 trabajadores del Hostal Don Agapito, perteneciente al sector no estatal.

Se utilizó como instrumento la escala de empoderamiento estructural y psicológico, un cuestionario de lápiz y papel que fue validado por Bretones en el 2012 en una versión realizada para hispanohablantes de 30 ítems. En todas las mediciones, el objetivo es identificar la valoración del empleado sobre la actividad de su organización en el punto consultado y tratar de conocer su apreciación sobre su propia actitud hacia el mismo aspecto.

El cuestionario se evalúa con una escala tipo *Likert*, con tres anclajes:

- 1= Desacuerdo.
- 2= Parcialmente de acuerdo.
- 3= De acuerdo.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta técnica concibe dos dimensiones: el empoderamiento estructural y el psicológico. El estructural se subdivide en oportunidad, apoyo, información y recursos; el psicológico, por su parte, en significado, competencia, autodeterminación e impacto. Se integran los resultados y se realiza un análisis que incluye la presencia de ambas condiciones en la organización para que se trabaje para facilitar la gestión por empoderamiento.(Bretones, 2012)

2.1. Empoderamiento estructural. Análisis por dimensiones y particularidades del sector no estatal

En el sector no estatal se entiende, de igual manera, la oportunidad como la posibilidad de crecimiento y movimiento dentro de la organización; así como de aumentar los conocimientos y habilidades. En función de esto, como muestra la Figura 2, el 92,85 % percibe que su negocio tiene oportunidades de crecimiento:

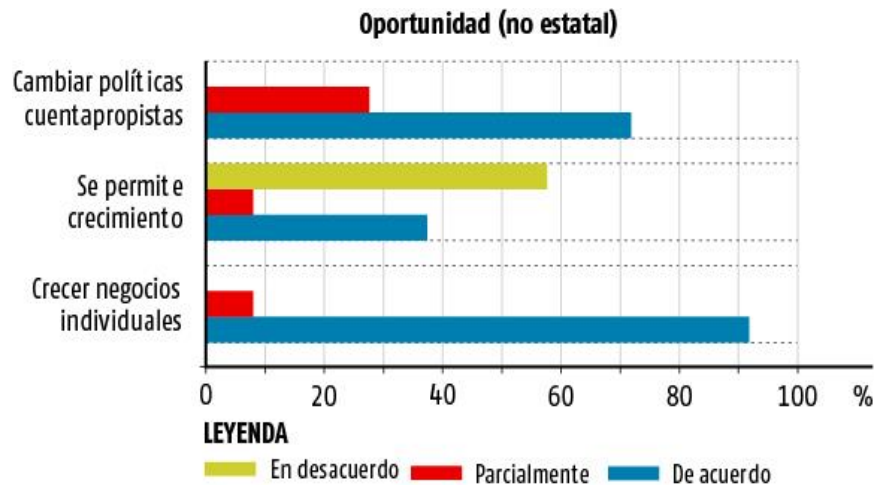


Figura 2. Empoderamiento estructural (dimensión oportunidad)

Lo anterior implica que las metas pueden ser cumplidas y, sobre todo, que desean aumentar la calidad de sus servicios y diversificarlos (realizar senderos interpretativos con los clientes y crear un restaurante de comida criolla). En cambio, los trabajadores no tienen como objetivos un desarrollo de carrera dentro de la organización, lo que provoca que no quieran mejorar en puestos, si esto no significa una mejoría económica, y así van dejando a un lado la formación y satisfacción personal.

En un 57,14 % se percibe que el crecimiento del negocio no es permitido por el territorio, sobre todo por las políticas trazadas para este tipo de gestión y su implementación en el área; por lo tanto, el 71,42 % considera que estas deberían flexibilizarse, sobre todo en términos constructivos y de abastecimiento para sus actividades.

No se percibe comprensión por parte del territorio ni de los tomadores de decisiones sobre el cuentapropismo en el área, quienes en los momentos actuales son un factor decisivo para el desarrollo de este sector. Además, permiten atender en el área un mayor número de clientes y diversificar las opciones que esta vende ante el mundo (restaurantes de comidas criollas, senderismo, observaciones de aves, excursiones a otras provincias del país, y demás).

La Figura 3 muestra que en la dimensión apoyo, el 64,29 % de los empleados perciben que son apoyados por los dueños de los negocios para la realización de sus actividades.

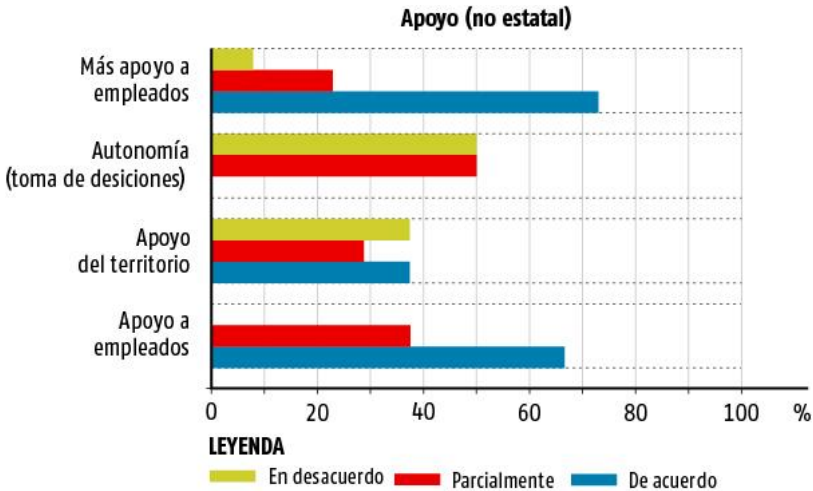


Figura 3. Empoderamiento estructural (dimensión apoyo)

No obstante se percibe poco apoyo por parte del territorio y demás instalaciones turísticas para la realización de las actividades, esto demuestra la pobre interrelación en el entorno entre el sector estatal y no estatal.

Existen criterios compartidos sobre la percepción del apoyo en la autonomía para la toma de decisiones, pues solo el 50 % reconoce que existe apoyo para este proceso en la organización. Esto se debe a las decisiones son tomadas los dueños e implementadas por los empleados (a los cuales no les afecta que ocurra de esta manera), proceso que es válido solo para las concernientes al puesto laboral. Esto se ve ratificado en que el 71,43 % considera estar de acuerdo en que es necesario más apoyo para los empleados.

La Figura 4 expresa los resultados en torno a la dimensión información en el sector no estatal. Por los resultados obtenidos en investigaciones anteriores (Blanco, 2014); (Blanco, 2015) esta dimensión confirma un pobre desarrollo en este tipo de gestión, pues para los dueños del negocio «el empleado solo sabe lo que le toca en su puesto» y el empleado «no quiere saber más de lo que le toca».

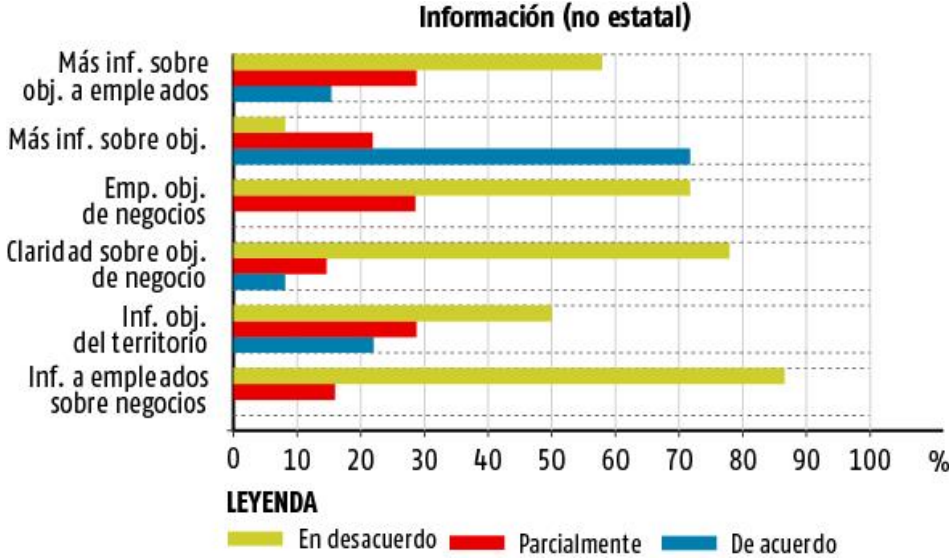


Figura 4. Empoderamiento estructural (dimensión información)

Un dato que confirma lo anterior es que el 78,57 % percibe que necesitan más información sobre las características del negocio, las metas y objetivos (puede ser importante indagar sobre esta cuestión, pues hay que reconocer que aunque no son dueños del capital si son vitales para la realización exitosa de las actividades).

Se complementa con que el 71,43 % refiere no tener claridad de los objetivos del negocio, por tanto es muy difícil que sepan hacia dónde deben estar encaminados sus esfuerzos. Igualmente existe desconocimiento sobre los objetivos del territorio, esto hace que no exista una alianza coordinada entre ambos sectores para trazarse objetivos comunes de desarrollo. A lo anterior se le añade que los dueños no consideran importante brindar mayor información a los trabajadores sobre los objetivos del negocio.

Se debe tener en cuenta que los trabajadores están de acuerdo en que necesitan más información sobre los objetivos de la organización por tanto aunque se informan no existen total claridad hacia dónde y cómo trabajar. De igual manera piden mayor información sobre lo que se espera de ellos hacia el logro y la consecución de los objetivos.

La Figura 5 muestra la última dimensión del empoderamiento estructural: los recursos.

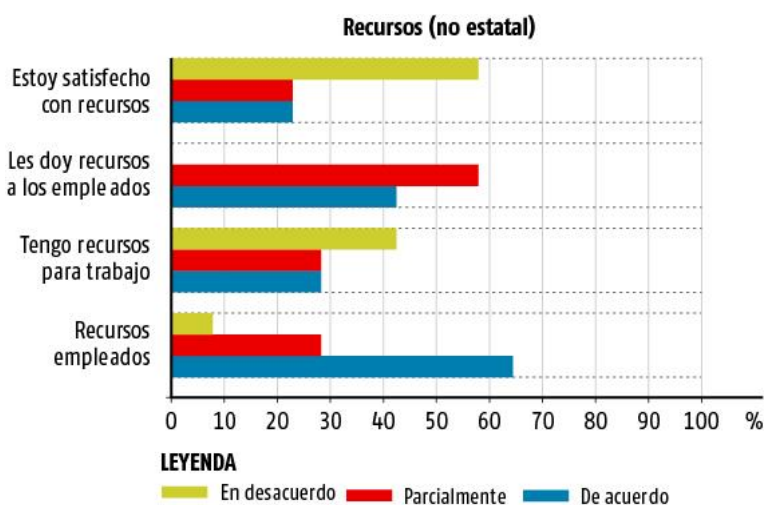


Figura 5. Empoderamiento estructural (dimensión recursos)

Se percibe que se brindan los recursos necesarios para realizar las actividades (las tecnologías y las materias primas). Existe una percepción de que en el territorio es muy difícil obtener los recursos de calidad para su realización; deben salir fuera de este a buscar todos los recursos, ya sea de alimentación como de tecnología y esto es complicado por la no existencia de un mercado mayorista en el área. No obstante no están satisfechos, pues estos desean mayores opciones y saben que la calidad y la trazabilidad de los recursos son cada vez más importantes para una gestión turística de calidad.

2.2. Empoderamiento psicológico. Análisis por dimensiones y particularidades del sector no estatal

El empoderamiento psicológico es el proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización (impacto, competencia, significado y autodeterminación).

La dimensión significado complementa los resultados obtenidos hasta el momento en este sector (Figura 6).

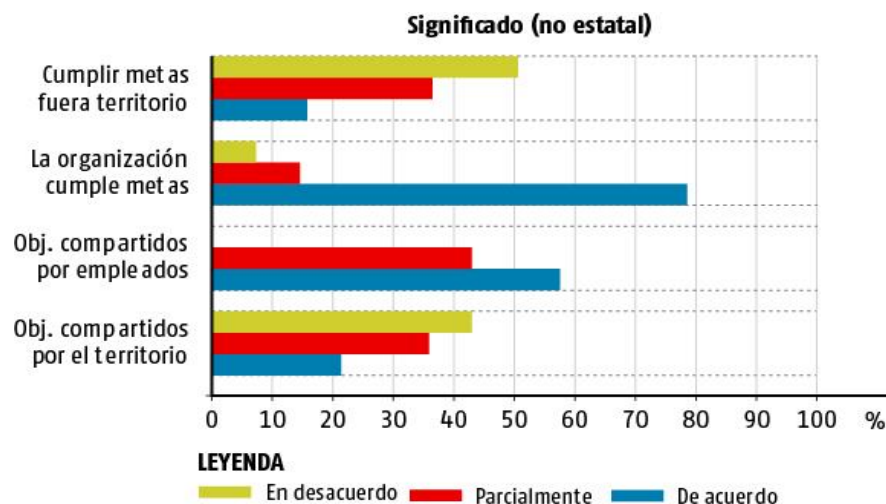


Figura 6. Empoderamiento psicológico (dimensión significado).

Aquí se percibe que los objetivos del negocio no son compartidos por el territorio (42,86 %), lo que induce a una pobre alianza entre sectores en esta área. Sin embargo, los objetivos son compartidos por los empleados (57,14 %), sobre todo aquellos que tienen que ver con el incremento económico.

El 78,57 % reconoce que su organización cumple sus metas, se refiere a las ganancias económicas y a cómo ha logrado progresar en el reconocimiento y prestigio en el trato con los clientes, al contar con un buen número de ellos fidelizados.

Para ellos cumplir las metas fuera de este territorio no es posible, pues reconocen que en otro lugar no tendrían las ventajas ambientales con que cuentan en el área (principales atractivos turísticos de su negocio).

La dimensión competencia requiere de un mayor desarrollo (Figura 7).

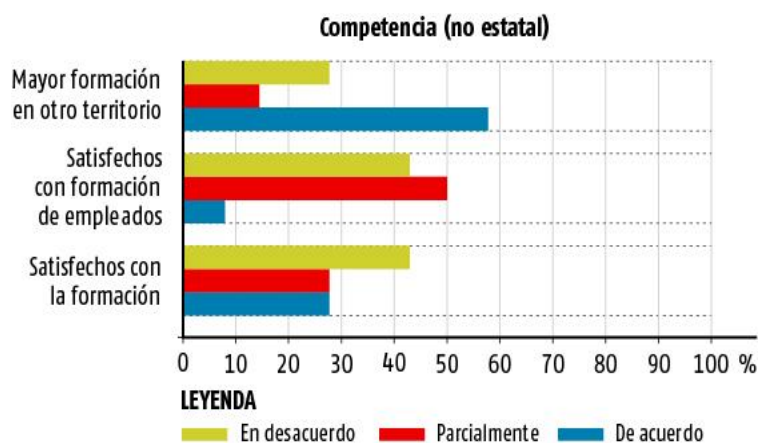


Figura 7. Empoderamiento psicológico (dimensión competencia).

Solo el 28,57 % está satisfecho con la formación en la organización. Esto se explica mediante dos hipótesis:

- No existen suficientes cursos de superación en las habilidades requeridas.
- No existen los medios para cubrir con estas demandas de formación, porque para los cuentapropistas no existen programas de formación en el área, solo se basa en la experiencia de algunos en las actividades turísticas en el sector estatal.

Se corrobora lo anterior en que solamente en el 7,14 %, los jefes están satisfechos con la formación profesional con que cuentan sus empleados, por tanto, las competencias profesionales para la realización exitosa de la actividad no están bien desarrolladas en los empleados. Por esta razón, consideran que en otro territorio pudieran tener mayor formación. Sus principales demandas se dan en idiomas, cantina, decoración, dirección, y demás.

Los resultados mostrados en la Figura 8 reflejan que, en la autodeterminación, el 42,86 % los trabajadores percibe que se les brinda libertad de elección y regulación, en las actividades que realizan a diario, ya sea en su planificación o ejecución:

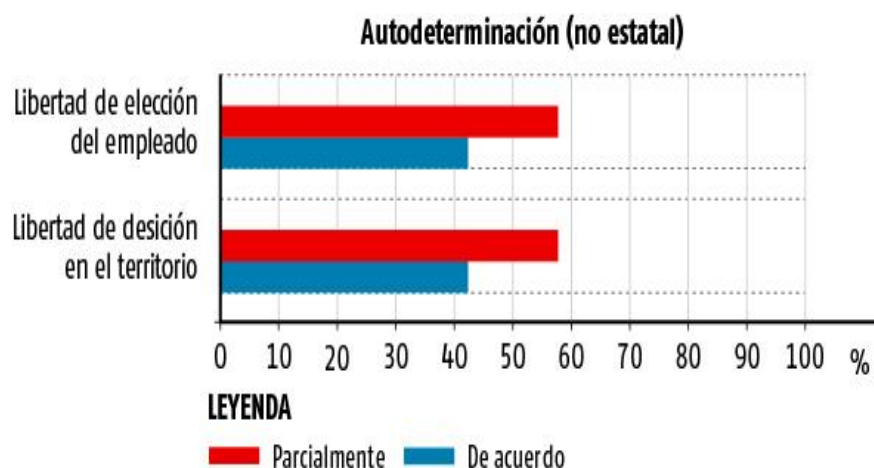


Figura 8. Empoderamiento psicológico (dimensión autodeterminación).

Aunque existen determinados rangos para moverse en la realización de las actividades, siempre pasan por la aprobación de los dueños del negocio.

Se considera que en el territorio no se cuenta con libertad para la decisión y la autogestión para cumplir con las actividades previstas, por tanto, esta dimensión tiene un pobre desarrollo. Esto provoca que no exista una percepción individual de poseer elección en la iniciativa y regulación de las acciones.

La dimensión impacto se refiere a cómo el individuo siente que influye en la administración o el resultado del trabajo (Figura 9).

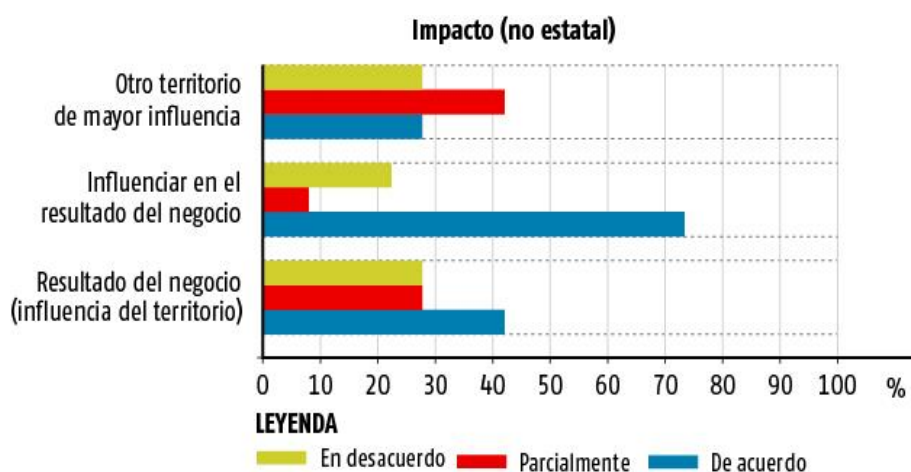


Figura 9. Empoderamiento psicológico (dimensión impacto).

Solamente el 42,86 % considera que los resultados de su negocio influyen en el territorio, aspecto que debe ser desarrollado, pues se debe sentir que el negocio tiene un impacto

positivo en el área, porque este permite un mayor desarrollo en la gestión turística de la zona, y económicamente es uno de los elementos clave de la localidad y de la provincia donde se encuentran ubicados.

No obstante es positivo que les gustaría influir sobre los resultados del negocio, pues esto habla de una identificación con las metas y objetivos organizacionales. De igual manera, existen criterios compartidos sobre que pueden tener mayor influencia en otro territorio, contantemente se comparan con cuentapropistas de otros polos turísticos como Viñales y Trinidad, donde alcanzan, según ellos, «mayor prosperidad» y «mayor flexibilidad».

CONSIDERACIONES FINALES

En el emprendimiento estudiado se evidencian mayores oportunidades para esta forma de gestión desde el empoderamiento, pues hay un predominio de una cultura de apoyo y desempeño. Esto coincide con lo declarado en la bibliografía consultada, donde este tipo de cultura facilita esa filosofía de dirección. No obstante, implica reestructuraciones en cuanto a indicadores estructurales como el manejo de información, un mejor uso y aprovechamiento de los recursos, así como trabajar desde lo psicológico en las habilidades o competencias de los trabajadores, lo que impactará en los resultados y efectividad del trabajo.

En este mismo sector es significativo el alto compromiso de los miembros, el cual, unido a la prioridad que se le brinda de asumir los retos e imprevistos del puesto y de la organización, buscar siempre una mejor manera de hacer las cosas y cooperar con las personas que se trabaja, permite que se puedan compensar las deficiencias señaladas. Estas últimas tienen su énfasis en los niveles de agencia personal, autonomía e iniciativa, donde existe una clara diferenciación entre jefes y empleados, por tanto hay que trabajar para mejorar la resolución de problemas, el control de entorno, los procesos de toma de decisiones, así como cooperar, trabajar en equipo y desarrollar buenas relaciones con los demás.

Las motivaciones hacia el trabajo son necesidades en las que se debe trabajar, ya que el compromiso refleja que, aunque se le dedica tiempo al trabajo, este no se disfruta plenamente, ni se le incorpora toda la energía necesaria, por priorizar la mejorar económica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2002): «Empowerment», <<http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentosgratuitos/empowermnet.php>> [11 /2/ 2017].
- Alabata, E. (2007): *¿Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando?* Editorial Esic, Madrid, España.
- Blanco, Y. (2014): «Aprendizaje organizacional: caracterización de dos formas de gestión de producción y servicios», tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Blanco, Y. (2015): «Organizaciones hoteleras de Turismo de Naturaleza: caracterización de los valores hacia el trabajo», resultados de investigación, Universidad de La Habana.
- Bretones, F. D. (2012): «Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales», en S. Garay y S. Vázquez (coords.), *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, pp. 165-190.
- Bowen, E. y E. Lawler (1995): «Empowering Service Employees», Mass, Cambridge, <<https://sloanreview.mit.edu/article/empowering-service-employees/>>[25 /1/ 2017].
- Davis, K. y J. W. Newstrom (2003): *Comportamiento humano en el trabajo*, Editorial McGraw-Hill, 11^{na} Edición, México D.F.
- Díaz, J. (2005): «Una explicación del concepto», <<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>> [20 /1/ 2017].
- Eslava, E. (2006): «Empowerment en la gestión gerencial», <http://www.degerencia.com/articulo/empowerment_en_la_gestion_gerencial> [15 /3/ 2017].
- Figuera Y. y M. Paisano (2006): «El *empowerment* como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional», trabajo de grado, para optar al título de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos, Maturín.
- Friedman, J. (1992): *Empowerment: the Politics of Alternative Development*, Blackwell, Boston.
- Gordon, Y. R. (1996): *Comportamiento organizacional*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México D.F.
- Jáime, M. J. y F. D Bretones (2011): «El empoderamiento organizacional: inicio de una gestión saludable en el trabajo», *Revista de trabajo y seguridad social*, n.º344, Granica, Madrid, pp. 209-232.

Kanter, R. M. (1993): «Men and Women of the Corporation», *Journal of Advanced Nursing*, vol.46, n.º2, pp. 134–143.

Koontz, H. y H. Weihrich (2002): *Administración: una perspectiva global*, McGraw-Hill 11^{na} Edición, México D.F.

Luperdi, C. (2002): «La moda del empowerment», <http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/la_moda_de_empowerment.htm> [18 /2/ 2017].

Menon, S. T. (2001): «Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach», *Canadian Journal of Behavioural Science*, n.º50, pp. 153-180.

Molina, R. (2006): «Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?», Trillas, México D.F.

Nguyen Thi Thu, H. (2015): «Diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional. Tendencias y/o regularidades del comportamiento de variables sociopsicológicas en organizaciones cubanas», tesis en opción al título de Licenciatura en Psicología, La Habana.

Rowlands, J. (1997): *Questioning Empowerment*, Oxfam, Oxford.

Soto, D. (2014): «Características del empoderamiento con mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del estado en los puestos de trabajo», tesis de grado, sede regional de Escuintla.

Spreitzer, G. M. (2006): «Empowerment», en S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Sage, Thousand Oaks, pp. 202-206.

Wilson, T. (2000): *Manual de empoderamiento, cómo conseguir lo mejor de los colaboradores*, Ediciones Gestión, Barcelona.