

## La dimensión evolutiva del Empoderamiento Psicológico y la Flexibilidad Psicológica en empresas españolas: un enfoque cualitativo

Ignacio Sobrino de Toro<sup>1</sup>, Jesús Labrador Fernández<sup>1</sup>, Maria Eugenia Fabra Florit<sup>1</sup>, Antonio Rúa Vieites<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Universidad Pontificia Comillas, Spain.

isobrino@icade.comillas.edu; jlabrador@comillas.edu; mefabra@icade.comillas.edu; vieites@icade.comillas.edu.

**Resumen.** La presente investigación, se enmarca en el debate sobre qué pueden hacer las organizaciones para mejorar su capacidad de adaptación al entorno. Para ello se pretende comprender mejor el empoderamiento psicológico y la flexibilidad psicológica desde una perspectiva evolutiva. Se ha estudiado un grupo de 120 empleados de empresas multinacionales, en contraposición con la visión de otro grupo de 30 directivos de recursos humanos. Se ha utilizado un enfoque metodológico cualitativo basado en grupos de discusión, y apoyándose en técnicas más propias de la empresa como TGNs. Los resultados arrojan diferencias asociadas al contenido en los elementos del empoderamiento psicológico y en flexibilidad psicológica, confirmando que la metodología cualitativa puede arrojar resultados de interés para el mundo de gestión de recursos humanos.

**Palabras clave:** Flexibilidad Psicológica; Empoderamiento Psicológico; ACT; Generación; Cualitativo.

### Psychological Flexibility and generational diversity in multinational companies: a new qualitative approach

**Abstract.** The aim of the investigation is to contribute to the current debate about how organizations can improve their abilities to adapt the businesses to changing environments. To do that we want to go deeper into psychological empowerment and psychological flexibility by studying 120 employees and 30 human resources executives. We have used a qualitative approach based on practitioners' techniques such as NGTs and focus group. Results reveal differences in psychological empowerment and psychological flexibility based on content and proves that qualitative research can be useful to human resources practice.

**Keywords:** Psychological Flexibility; Psychological Empowerment; ACT; Generation; Qualitative.

## 1 Introducción y objetivos de la investigación

El volumen y la rapidez de cambios, acelerados por la tecnología es creciente como afirma Rosa (2003), marcados por, entre otros, el desarrollo de Internet y la explosión en la cantidad y análisis de datos disponibles (Geczy, Isumi, & Hasida, 2014). Tal es así que el entorno actual se ha llegado a denominar un entorno VUCA (Whiteman, 1998) al estar marcado por la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad. La capacidad de adaptarse es esencial para obtener buenos resultados (Heugens & Lander, 2009; Reeves & Deimler, 2011). La gestión de las personas en las organizaciones necesita por tanto dotarse de nuevas herramientas y / o revisar las actuales para seguir aportando valor a las organizaciones. Con el objetivo de identificar elementos que ayuden a las personas a mejorar su capacidad de adaptación a este entorno cambiante, hemos considerado necesario acudir a palancas o variables de probada eficacia en el ámbito de gestión de personas y profundizar en ellas desde una perspectiva más evolutiva. Estas palancas son el Empoderamiento psicológico (Sharma & Garg, 2017) y la Flexibilidad psicológica (Bond et al., 2016).

El Empoderamiento Psicológico (Spreitzer, 1995),<sup>1</sup> ha demostrado un impacto muy positivo en el ámbito organizativo en múltiples variables como en el aumento en la satisfacción o la mejora del rendimiento de los empleados (Yao et al., 2013; Wilson, 2011). El EP viene determinado por cuatro factores: el significado, competencia, autodeterminación, e impacto. El significado nos habla de la asociación entre los valores del individuo y los de su trabajo, la competencia o auto-eficacia es el grado en el que una persona se percibe como capaz de llevar a cabo las actividades encomendadas. La autodeterminación refleja la capacidad de la persona de iniciar y continuar una tarea. Por último el impacto es el grado hasta el que una persona puede influir en el resultado final.

Por otro lado, conscientes de la necesidad de explorar nuevos elementos que ayuden a las personas a gestionar mejor los cambios, se ha identificado un tipo de capacidad denominada Flexibilidad psicológica<sup>2</sup>. Ésta estaría compuesta por un único factor que resume la capacidad que tienen las personas de aceptar pensamientos, emociones o sentimientos difíciles en pro de lograr que sus acciones sean consistentes con sus valores y sus objetivos personales o profesionales. Esta variable está asociada a la Terapia de Aceptación y Compromiso, enmarcada en la Teoría de Marco Relacional (Hayes, Barnes-Holmes & Roche, 2001).

La investigación pretende comprender mejor cómo, los cuatro componentes del EP y el de la FP pueden ir evolucionando según las personas van creciendo en experiencia vital y profesional. Se persigue explorar en mayor profundidad el EP y la FP dentro del ámbito laboral, tratando de comprender mejor la componente evolutiva de ambos elementos, aportando al mismo tiempo una nueva contribución sobre cómo las metodologías cualitativas pueden ser relevantes para la investigación en el ámbito de la empresa, en concreto en la gestión de recursos humanos a partir de la inclusión en la investigación de directivos y directivas de RR.HH. responsables de definir y gestionar las políticas de gestión de personas que ayuden a la organización a adaptarse al entorno tan complejo y cambiante actual.

## 2 Metodología

### 2.1 Diseño del estudio: dimensiones

Tanto el EP como la FP, estudiados desde un paradigma cuantitativo o empírico se pueden medir con distintos cuestionarios, en el primer caso cada uno de los cuatro componentes pueden medirse con tres ítems (Spreitzer, 1995) y el componente de FP con uno de siete (Bond, 2013). Sin embargo en esta investigación no tratamos de medir sino de comprender mejor la componente evolutiva de ambos en el discurso de distintos colectivos y en la percepción sobre aspectos claves de su entorno, de sí mismos y de sus posibilidades dentro del mundo laboral. Para ello, y para asegurar la triangulación del discurso se ha ideado un enfoque metodológico que interrelaciona tres dimensiones: la dimensión evolutiva; las variables psicológicas y la directiva. Para lograr una mayor riqueza en el estudio y la mencionada triangulación se han utilizado dos elementos diferentes pero muy complementarios: grupos de discusión y técnicas de grupo nominal.

Para asegurar cierta consistencia en la dimensión evolutiva ha se decidió definir unas cohortes basadas en Generaciones. En la literatura tampoco existe un consenso para cada generación, si bien a partir del meta análisis de Constanza et al. (2012) el equipo decidió definir los siguientes cuatro grupos, según los años de nacimiento: El grupo de *Baby Boomers* (1955 – 1969); el de la Generación X (1970 - 1981), el de la Generación Y (1982-1992) y por último el grupo de la Generación Z que son los nacidos con anterioridad a 1993. La dimensión de variables ha consistido en realizar preguntas en torno a tres ejes: el ser, el querer y el hacer. El objetivo es poder analizar la consistencia del discurso así como identificar

<sup>1</sup> En adelante denominado EP.

<sup>2</sup> En adelante denominada FP.

elementos propios del EP y de la FP desde el propio discurso y descripción de una realidad, evitando las preguntas más propias de empoderamiento y de flexibilidad para no dirigir a los participantes y sesgar los resultados (deseabilidad esperada). Ejemplos de preguntas son: ¿Cómo veis el mundo que os rodea, qué aporta vuestra generación en el trabajo? o ¿Cómo afrontáis los retos?

Por último la dimensión directiva de recursos humanos se ha logrado separando todos los participantes en dos colectivos: un colectivo de empleados y empleadas de distintas áreas y otro colectivo de directivos y directivas de recursos humanos.

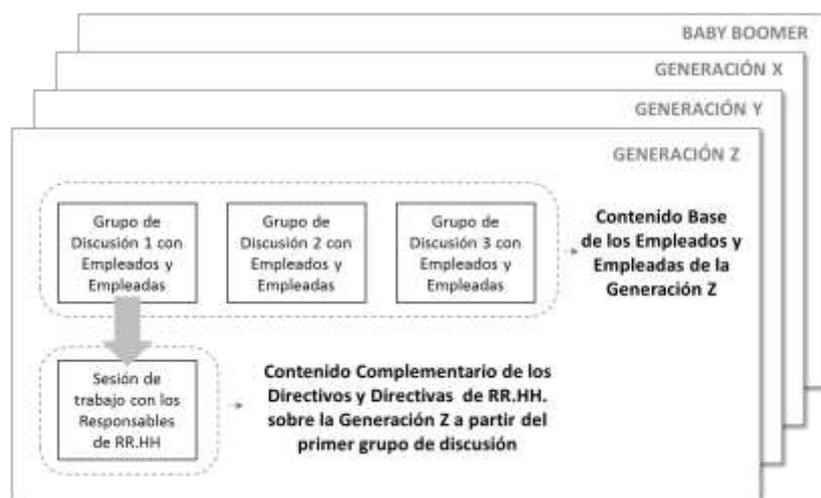
**2.2. Planificación y realización de los grupos y sesiones de trabajo**

Se realizaron doce grupos de discusión de empleados y empleadas de entre seis a catorce participantes. A pesar de que la literatura recomienda un número menor, sí se logró la participación de todos los asistentes, abriendo los moderadores el debate a todos en las escasas ocasiones en las que se pudiera concentrar en unas pocas personas. La muestra ha estado sujeta a la disponibilidad y voluntariedad de las personas de las organizaciones participantes, si bien la selección última de participantes se basó en garantizar que en todos los grupos de discusión existiera proporcionalidad y la diversidad en materia de género, de formación, antigüedad y de departamento. Todos los asistentes han provenido de multinacionales españolas de primer nivel y de diversos sectores. Los participantes trabajan en empresas como Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Sándoz, Mapfre o BBVA. Este grupo de investigación sin duda está muy agradecido tanto a los participantes como a las empresas.

La duración ha sido en todos los casos de en torno a una hora y media. Estos grupos han dado lugar al denominado “Contenido Base”, compuesto por toda la información recogida en los grupos de discusión.

La segunda parte del análisis cualitativo ha tenido en cuenta la visión de los directivos de recursos humanos de las empresas a las que pertenecían los participantes de los anteriores grupos de discusión. Para ello se han realizado cuatro sesiones de trabajo con responsables de recursos humanos de entre quince y treinta participantes cada una y cuatro horas de duración. La información recogida en este segundo grupo se ha denominado “Contenido Complementario”.

El contenido complementario emerge de los procesos de grupo nominales y se realizaron tres, uno por cada tramo de edad analizado. Se obtuvo por tanto un contenido base de la realización de doce grupos de discusión, tres por cada tramo de edad analizado. El trabajo de extracción de información con trabajadores y con los directivos y directivas de recursos humanos para cada una de las sesiones de trabajo se resume en el siguiente proceso:



**Figura 1:** Esquema de trabajo seguido para cada generación. Elaboración propia.

La dinámica de estas sesiones de trabajo se ha basado en prácticas muy extendidas en el ámbito de las empresas como son las denominadas Técnicas de Grupo Nominal o TGN, utilizadas desde hace décadas, entre otros para la resolución de problemas (Duggan & Thachenkary, 2004). Esto se ha hecho como una aportación metodológica y para facilitar la participación de perfiles más directivos. Las cuatro sesiones de trabajo han estado estructuradas en torno a cuatro pasos que se describen a continuación:

En primer lugar, el grupo de directivos de recursos humanos presenciaba en una sala anexa y por videoconferencia uno de los grupos de discusión de empleados. Tras escuchar la voz de los empleados, en segundo lugar, se realizaba una discusión sobre todo lo observado en torno a fortalezas (oportunidades) y debilidades (amenazas) de cada generación lanzando la pregunta de ¿Qué aspectos positivos y negativos habéis visto en el grupo de discusión anterior? Esas ideas se han discutido por grupos y después se han ido poniendo como *post its* en un mural visible por toda la sala. A continuación se han ido agrupando las ideas de los distintos grupos, pues varias se repetían o eran muy similares, llegando con ello a una foto global de lo que el conjunto de participantes consideraba, es decir, un consenso inicial sobre lo que se había visto. También se les pedía que, con *post its* de otros colores, complementaran lo que habían observado con otros elementos que no hubieran salido en el grupo de discusión presenciado pero que sí consideraran que eran un aspecto relevante de esa generación en base a su experiencia diaria. En tercer lugar, se les pidió que evaluaran lo observado. Para ello colocaron una serie de pegatinas de distintos colores, según la importancia que dieran a los distintos elementos. Una vez que todas las personas habían puesto sus puntuaciones, se redondeaban tanto las fortalezas como las debilidades más significativas. En cuarto y último lugar se abrió un tiempo en el que, también por grupos de cuatro o cinco directivos, se les pedía que identificaran posibles acciones que ayudaran a gestionar esas debilidades y a potenciar esas fortalezas. A cada grupo se le hizo responsable de algunos procesos y aspectos clave de Recursos Humanos, entre ellos podemos destacar Selección; Formación y Desarrollo; Conciliación y comunicación; Compensación y por último un "Otros".

El presente grupo de investigación tuvo muy en cuenta consideraciones éticas en todo el trabajo. Para ello las preguntas se formularon de tal forma que en ningún caso comprometieran profesionalmente a los participantes. En todo momento el ambiente fue muy positivo al estar alineados empleados y responsables entorno a la finalidad constructiva y práctica de la investigación.

### 3 Resultados y conclusiones

En primer lugar se realizó la transcripción de los grupos de discusión (contenido base). Posteriormente se generó una matriz con componentes relevantes del EP y de la FP. Los cuatro investigadores realizaron una labor de identificación del contenido base a los componentes de la matriz, poniéndose en común posteriormente los distintos enfoques. Tras ello, se revisó en detalle las grabaciones y resultados de las sesiones de trabajo (contenido complementario) enriqueciendo el análisis de los componentes y estableciendo diferencias entre los resultados obtenidos del contenido base y el discurso de los responsables de RR.HH.

Resumiendo mucho y en líneas generales, podemos decir que entre los resultados obtenidos encontramos que los jóvenes (generación Z e Y) están a la búsqueda del significado, mientras que la generación X están viviendo ese significado, que lo asocian principalmente a ayudar y liderar el cambio. La generación BB es consciente de lo que ha sido y ha significado para otros, estando deseosa de contribuir desde esa consciencia al crecimiento y empoderamiento de los más jóvenes. Los jóvenes consideran que son mucho más competentes que los mayores, siendo esta visión la contraria cuando se contrasta con el grupo de responsables de RR.HH. que los perciben frecuentemente como faltos de

capacidades de comunicación y resolución de conflictos. Sí se perciben diferencias competenciales entre unos y otros como en el uso de la tecnología, la capacidad de tomar distancia, las redes creadas dentro de las organizaciones, etc. Los jóvenes (generación Z e Y) muestran un hambre mucho mayor que los mayores (Generación X y BB) en el nivel de autodeterminación y de impacto, si bien son conscientes de que existen unas limitaciones profesionales y organizativas que en muchas ocasiones cuestionan. El análisis cualitativo lleva a concluir que existen diferencias más visibles en el nivel de FP más a nivel de individuo que a nivel generación como tal. Dentro de cada una de las generaciones existían individuos en los que sí se podía percibir una mayor flexibilidad para gestionar situaciones complejas y a adaptarse a nuevos entornos y retos.

Podemos afirmar que sí que existen diferencias tanto en el EP como en la FP, no tanto en el grado de los mismos sino en el contenido y este contenido está claramente motivado por las circunstancias y el momento vital en el que las distintas personas se encuentran. Si bien las diferencias no son relevantes en el grado de empoderamiento o flexibilidad de las generaciones sí lo son en el contenido, es decir en la percepción de las personas de su propia realidad. Se sugiere por tanto intervenciones adaptadas a la realidad percibida por cada generación. Se puede por último concluir que tanto la metodología como las distintas técnicas utilizadas han resultado útiles para profundizar en el conocimiento evolutivo del EP y la PF en el ámbito laboral. Si bien los futuros meses arrojarán más conclusiones. La triangulación de los datos obtenidos ha sido clave para poner en relación todos los datos recogidos (contenido base y contenido complementario). El presente equipo de investigación recomienda, a partir de los resultados obtenidos, la utilización de este tipo de enfoques en futuras investigaciones.

#### 4 Valor del estudio

En primer lugar, La metodología utilizada, entrelaza de forma efectiva diferentes técnicas. El hecho de que el grupo de directivos y directivas esté escuchando el grupo de discusión y a continuación, con esa información base añadida, matice, desarrolle, evalúe, priorice y defina líneas de actuación es algo ciertamente novedoso. Podemos afirmar que el uso de distintas TGNs a partir de la previa visualización de un grupo de discusión, acompañado de un trabajo posterior en grupos y puesta en común, aplicado en un entorno de empresa es metodológicamente novedoso para una investigación académica.

En segundo lugar, la dificultad de lograr reunir colectivos tan grandes de un conjunto de empresas tan amplio y tan diverso. En tercer lugar, la propia finalidad del mismo es muy relevante ya que se trata en definitiva de ayudar no sólo a organizaciones sino a las personas a adaptarse mejor al entorno. Por último es de destacar como una contribución significativa la incorporación de prácticas más propias del mundo de la gestión profesional al ámbito de investigación científica así como su carácter eminentemente práctico y de aplicación inmediata.

**Agradecimientos.** Gracias a Ángeles Alcázar, Elena Cascante, Paula Mattio y Marta Muñiz por el impulso de la iniciativa de generación y talento así como a la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE.

#### 5. Referencias

Ander-Egg, E. (2003). Repensando la investigación-acción-participativa. Lumen-Humanitas.

Bond, F. W., Lloyd, J., Flaxman, P. E., & Archer, R. (2016). Psychological Flexibility and ACT at Work. The Wiley Handbook of Contextual Behavioral Science, 459-482.

Bond, F. (2013). The work-related acceptance and action questionnaire: Initial psychometric findings and their implications for measuring psychological flexibility in specific contexts.

- Constanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Duggan, E. W., & Thachenkary, C. S. (2004). Integrating nominal group technique and joint application development for improved systems requirements determination. *Information & Management*, 41(4), 399-411.
- Geczy, P., Isumi, N. & Hasida, K. (2014). Analytics-based management of information systems. *Review of Business and Finance Studies*, 5(2), 55–66.
- Greenwood, D. (2000). De la observación a la investigación-acción participativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas. *Revista de antropología social*, 9, 27-49.
- Hayes, S. C. (2004). Acceptance and commitment therapy, relational frame theory, and the third wave of behavioral and cognitive therapies. *Behavior therapy*, 35(4), 639-665.
- Hayes, S. C., Barnes-Holmes, D., & Roche, B. (2001). *Relational frame theory: A post-Skinnerian account of human language and cognition*. Springer Science & Business Media.
- Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., & Lillis, J. (2006). Acceptance and commitment therapy: Model, processes and outcomes. *Behaviour research and therapy*, 44(1), 1-25.
- Heugens, P. P., & Lander, M. W. (2009). Structure! Agency!(and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52(1), 61-85.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage, 135-41. *Harvard Business Review*.
- Sharma, N., & Garg, P. (2017). Psychological Contract and Psychological Empowerment as Employee Engagement Drivers in Indian IT Sector.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Yao, Q., Chen, R., & Cai, G. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 529-537.
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy*. Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center.
- Wilson, J. H. (2011). Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership. *International Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 106-124.