

EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO INDIVIDUAL Y SU RELACIÓN CON EL CONTRATO PSICOLÓGICO

María Marisela Vargas Salgado
mvargas021@yahoo.com.mx

Resumen

Hoy en día las organizaciones demandan que los empleados pongan en práctica y aumenten su conocimiento, tomen decisiones, identifiquen oportunidades y mantengan una buena actitud para solucionar problemas. El empoderamiento tiene el potencial de ofrecer beneficios relevantes, tanto en aspectos organizacionales estratégicos, como de bienestar para los empleados.

En esta investigación se busca analizar al empoderamiento psicológico individual y su relación con el contrato psicológico, se exploran las diversas conceptualizaciones dentro de la literatura existente, y los antecedentes disponibles revelan que los empleados con altos niveles de empoderamiento psicológico manifiestan una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la organización. Cabe resaltar que se incluyen las teorías y la escuela cognitiva los cuales fundamentan la relación con el empoderamiento.

Palabras clave: Empoderamiento psicológico individual, Contrato psicológico, Escuela cognitiva, Teoría cognitiva

Abstract

Today's organizations demand that employees put into practice and increase their knowledge, decisions, identify opportunities and maintain a good attitude to solve problems. Empowerment has the potential to offer relevant, strategic organizational aspects both of welfare benefits to the employees.

This research aims to analyze the individual psychological empowerment and their relationship with the psychological contract, the different conceptualizations into the existing literature will explore, and available records show that employees with

high levels of psychological empowerment manifest a greater job satisfaction and commitment to the organization. It is worth noting that theories and cognitive school which underlie the relationship with empowerment include.

Key words: psychological contract, individual psychological empowerment, cognitive theory, cognitive school.

Introducción

Ante los constantes cambios provocados por la globalización, los dirigentes buscan incrementar la confianza, responsabilidad, autoridad, motivación y un buen desempeño organizacional (J. Mendoza & Flores, 2006). Las empresas, para mantenerse y desarrollarse, deben estar constantemente afrontando aspectos internos y externos, deben buscar cambios e innovaciones, haciendo siempre y cada vez las cosas mejor (Ojeda, 2007).

Las firmas requieren que los empleados pongan en práctica y aumenten su conocimiento, tomen decisiones, identifiquen oportunidades y mantengan una buena actitud para solucionar problemas, con una orientación hacia el logro de una alta motivación con un nivel menor de supervisión (Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010). Los empleados deben considerar que pueden realizar sus tareas de forma autónoma (Conger & Kanungo, 1988). Se considera que el empoderamiento es un atributo importante para liberar la energía y el talento que reside dentro de una organización (Burdett, 1991). Asimismo se visualiza como un proceso de crecimiento y satisfacción profesional (Kuokkanen, Leino-Kilpi, & Katajisto, 2003).

El empoderamiento permite transferir el poder de un individuo o grupo, a otro, e incluye como elementos el poder, la autoridad, la elección y el permiso (Conger & Kanungo, 1988). Según Robinson y Rousseau (1994) es un proceso estratégico que busca forjar la autoridad, aumentar la confianza, el compromiso, el liderazgo y la responsabilidad, formando una relación de socios entre la organización y sus colaboradores.

Es de considerar que la relación de trabajo hoy en día ha experimentado una serie de cambios significativos; esta transformación ha sido provocada por la creciente globalización de los negocios, así como por el aumento dramático en el

número de fusiones, reestructuraciones y despidos. Como consecuencia de tales hechos, los contratos psicológicos se han convertido cada vez más en un aspecto importante para ayudar a definir la relación laboral (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003).

El empoderamiento incrementa la claridad de rol y la responsabilidad en la toma de decisiones, es un proceso que impacta positivamente al generar autonomía, e incrementar el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo; esta actividad trae como consecuencia empleados productivos y encaminados en la búsqueda de objetivos colectivos, tanto a nivel personal como organizacional (Burnes, Cooper, & West, 2003). El empoderamiento psicológico individual es la clave para que los individuos confíen en la capacidad que tienen para realizar el trabajo por su cuenta (Conger & Kanungo, 1988).

Desarrollo

Empoderamiento

El empoderamiento surgió como un elemento con importante repercusiones tanto para la salud laboral, como para la eficacia organizacional (Mendoza 2002). Para Chebat y Kollias (2000) el empoderamiento tiene el potencial de ofrecer beneficios relevantes, incluyendo un mejor rendimiento organizacional, así como un mayor bienestar para los empleados.

De acuerdo a Conger y Kanungo (1988) es un constructo que tiene como raíces a las variables poder y control, por ello indican que puede visualizarse de forma relacional o motivacional (ver tabla 1). Para Bandura (1977) es el proceso mediante el cual se mejora la creencia de un individuo en su auto eficacia. Por su parte, Biron y Bamberge (2011) comentan que es un proceso que implica la transformación de los empleados, los cuáles generalmente carecen de control sobre el proceso de trabajo. Finalmente, Menon (2001) apunta que es un estado cognitivo en el que el empleado posee el atributo de poder. Indica que un sujeto con altos niveles de empoderamiento tiene una fuerte auto percepción de competencia y control, encuentra su trabajo motivante, y comparte los objetivos y metas de la organización.

Tabla 1. Orígenes del empoderamiento.

Relacional	Motivacional
<ul style="list-style-type: none"> • El poder es un concepto de relación usado para describir el poder percibido o control que un actor tiene sobre otros. • A nivel organizacional, la principal fuente de poder proviene de la capacidad del sujeto para hacer frente a importantes contingencias o problemas organizacionales. • A nivel interpersonal, las principales fuentes de poder han sido relacionadas con aspectos legales, coercitivos, remunerativos, normativos y con el conocimiento / experiencia. • Los actores organizacionales que tienen el poder, cuentan con mayores probabilidades de lograr los resultados esperados; los actores que carecen de poder, son más propensos a que sus resultados se frustren o se redirijan por los que tienen el poder 	<ul style="list-style-type: none"> • El poder y el control se utilizan como motivadores. • Las necesidades individuales de energía se cumplen cuando los sujetos se dan cuenta de que tienen el poder, o cuando creen que son aptos para hacer frente a los acontecimientos y/o situaciones. • Las necesidades individuales de energía se ven frustradas cuando las personas se sienten impotentes o cuando creen que no pueden hacer frente a las exigencias físicas y sociales del medio ambiente. • El poder en el sentido motivacional se refiere a una necesidad intrínseca de autodeterminación o la creencia de ser una persona eficaz. • El poder tiene su base en la disposición motivacional de un actor. Cualquier estrategia gerencial o técnica que refuerce esta necesidad de

-
- El poder se interpreta como la posesión del control formal sobre los recursos organizacionales. auto-determinación hará que el sujeto se sienta con mayor poder.
-

Fuente: Elaboración propia a partir de Conger y Kanungo, 1988

Para Kanter (1977) el poder no es una cuestión de personas, sino de posición organizacional. Este autor distingue entre el poder productivo y el autócrata: el primero, es el resultado de tener canales abiertos a suministros, apoyo e información; el segundo, se deriva de que dichos canales se encuentren bloqueados. Dentro de las organizaciones las formas productivas de poder organizacional y la efectividad, crecen con el intercambio de poder y control con los subordinados (Kanter, 1977; Tannenbaum, 1968). Los empleados que poseen autonomía y capacidad para gestionar sus recursos y tareas, logran un mejor desempeño y una mayor productividad en los puestos de trabajo (M. I. Mendoza, León, Orgambidez, & Borrego, 2009).

El empoderamiento es considerado como un atributo significativo que puede liberar la energía y el talento que reside dentro de una organización, y por tanto se encuentra en el corazón de la competitividad (Burdett, 1991). Al respecto, Wilkinson (1998) menciona que los trabajadores se sienten más comprometidos con las metas de la organización, se aumenta la satisfacción en el trabajo y se reduce la rotación. Diversos estudios (Burdett, 1991; Gardiner & Whiting, 1997; Jamali, Khoury, & Sahyoun, 2006) coinciden en que existe una relación evidente y significativa entre el aprendizaje y la potenciación de la organización. De acuerdo a Thomas y Velthouse (1990), la potenciación es un proceso de motivación intrínseca en los trabajadores que incluye los siguientes componentes: impacto, competencia, pertinencia y elección (ver tabla 2).

Tabla 2. Componentes de la motivación intrínseca

Componente	Definición
Impacto	Se refiere al grado en que el comportamiento se considera como "hacer una diferencia" en términos de cumplir el propósito de la tarea, es

	decir producir efectos deseados en el entorno de la propia tarea.
Competencia	Se refiere al grado en que una persona puede realizar actividades de la tarea de forma hábil, comparativamente con otros sujetos.
Pertinencia	Se refiere al valor de la tarea meta o propósito, se juzga en relación a los ideales o normas propias de la persona.
Elección	Implica una responsabilidad causal de las acciones de una persona.

Fuente: Elaboración propia a partir de Thomas y Velthouse, 1990.

El empoderamiento es considerado como un atributo significativo que puede liberar la energía y el talento que reside dentro de una organización, y por tanto se encuentra en el corazón de la competitividad (Burdett, 1991). Al respecto, Wilkinson (1998) menciona que los trabajadores se sienten más comprometidos con las metas de la organización, se aumenta la satisfacción en el trabajo y se reduce la rotación. Diversos estudios (Burdett, 1991; Gardiner & Whiting, 1997; Jamali et al., 2006) coinciden en que existe una relación evidente y significativa entre el aprendizaje y la potenciación de la organización.

En los últimos años el empoderamiento ha sido analizado en diferentes contextos: individual, organizacional y comunitario. Según Mendoza (2002) el nivel individual se refiere a la percepción de control personal, a la colaboración con otras personas, al apoyo mutuo, y al diseño de estrategias y toma de decisiones en determinado contexto. Comenta que a nivel organizacional contempla procesos y estructuras que ayudan a incrementar la participación de sus integrantes y mejorar sus resultados. Finalmente indica que a nivel comunitario se refiere a la unión de esfuerzos individuales de forma organizada, a fin de mejorar la calidad.

La literatura dio origen a dos concepciones distintas de empoderamiento: estructural y psicológico (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012). El empoderamiento individual se considera como psicológico, mientras que el organizacional como estructural (M. I. Mendoza et al., 2009). El empoderamiento es un mecanismo por

el cual las personas, las organizaciones y las comunidades, ganan control o dominio sobre sus propios destinos (Rappaport, 1981, 1987).

Empoderamiento estructural

El empoderamiento estructural se construye sobre el diseño del trabajo y la búsqueda de las características de empleo, se centra en la transición de la autoridad y responsabilidad por parte de la alta dirección (Hackman & Oldham, 1976; Kulik & Oldham, 1987). De acuerdo a Kanter (1977) se ocupa principalmente de las condiciones de la organización, diseños, políticas y procedimientos, donde el poder, la toma de decisiones y el control son recursos necesarios. Menon (2001) ha posicionado el empoderamiento estructural como una condición necesaria, pero no suficiente como antecedente para el empoderamiento psicológico.

Empoderamiento psicológico

De acuerdo a Thomas y Velthouse (1990), la potenciación es un proceso de motivación intrínseca en los trabajadores que incluye los siguientes componentes: impacto, competencia, pertinencia y elección (ver tabla 3). Se centra en las percepciones de los empleados o los estados cognitivos con respecto al empoderamiento (Bandura, 1977). Conger y Kanungo (1988) establecen que es la clave para que los individuos o equipos confíen en que pueden realizar el trabajo por su cuenta, por lo tanto lo establecen como un proceso motivacional. Por su parte, Menon (2001) se refiere a una serie de procesos y estados psicológicos internos de tipo cognitivo, que modifican la percepción del sujeto respecto a sí mismo y su contexto; se centran en el conocimiento de la persona facultada.

Spreitzer (1995; 1997) lo establece como un estado interno de tipo cognitivo, que modifica la percepción del individuo con respecto a él mismo y su contexto, afirma que existe una relación entre el empoderamiento psicológico, desempeño profesional, satisfacción y estrés.

Tabla 3. Componentes de motivación intrínseca

Componente	Definición
Impacto	Se refiere al grado en que el comportamiento se considera

como "hacer una diferencia" en términos de cumplir el propósito de la tarea, es decir producir efectos deseados en el entorno de la propia tarea.

Competencia Se refiere al grado en que una persona puede realizar actividades de la tarea de forma hábil, comparativamente con otros sujetos.

Pertinencia Se refiere al valor de la tarea meta o propósito, se juzga en relación a los ideales o normas propias de la persona.

Elección Implica una responsabilidad causal de las acciones de una persona.

Fuente: Elaboración propia a partir de Thomas y Velthouse, 1990

Los empleados con altos niveles de empoderamiento psicológico muestran mayor satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mejor productividad (M. I. Mendoza et al., 2009). Por lo tanto puede afirmarse que el empoderamiento psicológico se relaciona de manera positiva y significativa con el bienestar personal y laboral. Kirkmany Rosen(1999) establecen cuatro dimensiones a nivel de equipo: Potencia, Significado, Autonomía e Impacto, y éstas se combinan para crear un constructo global (ver tabla 4).

Tabla 4. Componentes de empoderamiento psicológico a nivel grupal

Componente	Definición
Potencia	Los miembros del equipo tienen la creencia que pueden ser efectivos.
Significado	Las tareas que el equipo realiza son importantes y valiosas.
Autonomía	El equipo tiene la facultad de decidir sobre su trabajo.
Impacto	El trabajo realizado por el equipo es importante.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kirman y Rosen, 1999.

Las organizaciones han puesto en marcha iniciativas de empoderamiento basado en la premisa de que cuando los empleados individuales pueden

participar en la toma de decisiones y comparten la responsabilidad de cómo se realiza el trabajo, los resultados, como el rendimiento y el afecto empleado se verá reforzada (Seibert, Wang, & Courtright, 2011)

El empleado empoderamiento psicológico mediada la influencia de las múltiples facetas de la cultura organizacional percibida sobre el desempeño y compromiso con la organización (Spreitzer, 1995).

Contrato psicológico

En los últimos años el concepto de contrato psicológico se ha desarrollado como referente para comprender los intercambios complejos que implica la relación laboral (Rousseau & Tijoriwala, 1998). De forma potencial, este constructo proporciona un marco útil a través del cual se explora la relación entre la organización, las actitudes y los comportamientos de los empleados, además de que se considera como un medio para comprender la relación laboral entre el empleador y el empleado (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005). Robinson, Kraatz y Rousseau (1994; 1989) establecen que los contratos son considerados como elemento fundamental en las relaciones de trabajo, y son necesarios para las firmas, ya que ayudan a unir a las personas y a las organizaciones y regular su comportamiento, haciendo posible el logro de sus metas.

Los contratos son modelos mentales o esquemas de la relación laboral, creencias individuales acerca de la naturaleza de un acuerdo resultante de las promesas intercambiadas entre un individuo y el empleador (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Son considerados como un conjunto de percepciones individuales, en relación con los términos de un acuerdo a las obligaciones percibidas entre el individuo y la organización; en él se define el compromiso que el empleado cree que tiene a su patrón, y el incentivo que a cambio piensa debe recibir (Robinson et al., 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989). Topa y Morales (2005) lo definen como un acuerdo percibido de intercambio entre una persona y su empleador, referido a sus obligaciones mutuas. Conceptualizaciones previas (Richard, McMillan-Capehart, Bhuian, & Taylor, 2009; Robinson et al., 1994) sugieren que los contratos psicológicos pueden dividirse en: transaccionales y relacionales (ver Tabla 5).

Tabla 5. Tipos de contratos psicológicos

Tipo de contrato	Definición
Contrato psicológico transaccional	Implica intercambio económicos específicos entre el empleador y el empleado. Se llevan a cabo dentro de un período de tiempo definido, por lo general con una orientación a corto plazo. Son a menudo estrechos en alcance y definición. Tienen conexión limitada entre el empleado y el empleador.
Contrato psicológico relacional	Se basan generalmente en el intercambio no-económico/socio-emocional. Implica acuerdos abiertos, puesto que no cubren un período de tiempo específico, además de que pueden cambiar con el tiempo, con un amplio alcance y definición. Giran en torno a la confianza, el respeto y la lealtad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Robinson y Rousseau, 1994; Richard, McMillanCapehart, Bhuiyan y Taylor, 2009.

Los empleados tiene expectativas acerca de su relación laboral y la confianza en que pueden realizar el trabajo, y cuando éstas no son satisfechas, pueden llegar a rendir menos y ser más propensos a dejar su empleo(Robinson et al., 1994).

El contrato psicológico está vinculado con el empoderamiento del individuo en la organización (Rousseau, 1989), a la par de ser un mediador de la cultura organizacional y del compromiso afectivo (Richard et al., 2009).

Escuela cognitiva

El entorno de la organización se construye a partir de la información que emerge de ella, se establecen estrategias las cuales surgen de la mente del estratega, a través de la psicología cognitiva, Son considerados los criterios de los constructivistas y de las propias creencias de los individuos, cada estrategia tiene un estilo cognitivo de acuerdo al contexto de la escuela cognitiva (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

El empoderamiento se fundamenta en la escuela cognitiva dado que las organizaciones realizan contribuciones las cuales ayuden a reducir la complejidad e incertidumbre asociada con las decisiones de los individuos, se centra en las percepciones de los empleados o los estados cognitivos con respecto al trabajo que deben realizar, ellos confían en que pueden realizar el trabajo por su propia cuenta centrándose en su conocimiento (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

A través de la existencia de estructuras mentales se organiza el conocimiento, la gente codifica lo que ve; a medida que aumentan las discrepancias, comienzan a prestar mayor atención a la experiencia inmediata, la gente interactúa para crear sus propios mapas mentales, buscan satisfacer sus propias necesidades de información y posteriormente la de sus colegas y subordinados (Mintzberg & Lampel, 1999). Cabe resaltar que se considera el efecto que tiene sobre el proceso de trabajar en un sistema colectivo de procesamiento de información que es la empresa. Los dirigentes satisfacen sus propias necesidades de información, las de sus colegas y supervisores.

Teorías

Teoría de evaluación cognitiva

De acuerdo a Deci (1972) señala que el empoderamiento se fundamenta en la teoría de evaluación cognitiva, dado que es un proceso de motivación intrínseca la cual se centra en la evaluación cognitiva de la persona que realiza una actividad y los motivos por el cual la lleva a realizar, considerando que existen refuerzos externos que afectan la misma (ver tabla 6).

Tabla 6. Clases de Motivación

Motivación	Descripción
Intrínseca	Actividad que se realiza para ninguna recompensa aparente, excepto la propia actividad.
Extrínseca	Realización de una actividad que conduce a recompensas externas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Deci, 1972

Teoría de la equidad

Señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellos y otros individuos respecto a sus resultados y aportaciones, compete a esta teoría el cómo son percibidos por parte de los individuos, no necesariamente como son en realidad, la equidad se considera como una experiencia subjetiva lo que hace susceptible a la influencia de diferentes factores (ver tabla 7). (Smith, 1963). A partir de la teoría del intercambio social, se explica las relaciones entre diferentes actividades del individuo con la organización, lo cual da como resultado el cumplimiento del contrato psicológico (Sturges et al., 2005). A partir de la teoría de la equidad Adam (1963) establece, que si estamos recibiendo lo mismo que los demás, por un trabajo equivalente, nos sentimos satisfechos, pero cuando percibimos una desigualdad podemos reaccionar tomando en cuenta los siguientes puntos: no invertir tanto esfuerzo, bajar la calidad, distorcionar la percepción del trabajo, renunciar al puesto.

Tabla 7 Factores de la teoría de la equidad

Uno mismo, hacia adentro	La comparación de los empleados con las experiencias de otros en un puesto diferente dentro de la organización actual.
Uno, mismo hacia afuera	La comparación del empleado con las experiencias de otros en una situación o posición fuera de su organización actual.

Otros, dentro	Se comparan otros individuos o grupos de individuos fuera de la organización del empleado.
Otros, fuera	Se comparan otros individuos o grupos de individuos fuera de la organización del empleado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Smith, 1963

Conclusiones

El empoderamiento psicológico está relacionado positivamente con la motivación de los empleados, siendo el contrato psicológico un factor de gran importancia (Gracia, Silla, Peiró, & Fortes-Ferreira, 2006).

El contrato psicológico está vinculado en el empoderamiento del individuo hacia la organización (Rousseau, 1989). Siendo este un mediador de la cultura organizacional y compromiso afectivo de los empleados (Richard et al., 2009).

El contrato psicológico evalúa el grado en el que se percibe, que la organización ha cumplido sus promesas y compromisos, proporcionado un trato justo y generando confianza (Gracia, Silla, Peiró, & Fortes, 2006). Lo importante es que la gente empoderada trabaja eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización, esto depende de que los individuo se sientan satisfecho de su trabajo (Schein, 1994). Los empleados autónomos tienen grandes expectativas acerca de su relación laboral y la confianza en que ellos pueden realizar el trabajo, y cuando estas no son satisfechas, los empleados pueden llegar a rendir menos y ser más propensos a dejar su empleo (Robinson et al., 1994).

Referencias

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Biron, M., & Bamberger, P. A. (2011). More than lip service: linking the intensity of empowerment initiatives to individual well-being and performance. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 258-278.
- Burdett, J. O. (1991). What is Empowerment Anyway? *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15 Iss: 6, 15 (6).

- Burnes, B., Cooper, C., & West, P. (2003). Organizational learning: the new management paradigm? *Management Decision*, 41(5), 452-464.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Chebat, J. C., & Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120.
- Gardiner, P., & Whiting, P. (1997). "Success factors in learning organizations: an empirical study", *Industrial and Commercial Training*, 29 (2), 41-48.
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema* 2006, 18(2), 256-262.
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema* 18(2), 256-262.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 250-279.
- Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *General review*, 13 (4), 337-352.
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. *New York: Basic Books*.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kulik, C. T., & Oldham, G. R. (1987). Work Design as an Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Kuokkanen, L. M., RN, Leino-Kilpi, H. P., RN, & Katajisto, J. M. (2003). Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18 (3), 184-192.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- Mendoza, J., & Flores, R. (2006). Empowerment en Grupos de Trabajo en Organizaciones Mexicanas: Motivación, Trabajo en equipo y Desempeño. *Ciencia UANL*, 9(004).
- Mendoza, M. I. (2002). El Empowerment Psicológico en el Trabajo. *Trabajo*, 11 157-168.
- Mendoza, M. I., León, J. C., Orgambidez, A., & Borrego, Y. (2009). Evidencias de Validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 17-28.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *International Association for Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Ojeda, J. (2007). Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40), 513-533.
- Rappaport, J. (1981). In Praise of Paradox: A Social Policy of Empowerment Over Prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9(1).
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2).
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research* 62, 818-825.

- Ríos, M., Téllez, M. d. R., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 231, 103-125.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract :not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2).
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Schein, E. (1994). *Psicología de la Organización* (Prentice Hall ed.).
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
- Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Topa, G., & Morales, F. (2005). El Síndrome de Burnout y sus Efectos en la Salud: El Papel de la Ruptura de Contrato Psicológico en una Muestra de Funcionarios de Prisiones Españolas. *Revista Mexicana de Psicología*, 22(2), 481-490.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management* 29(2), 187-206.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Human Resource Management*, 27 (1), 40-56,.