

FACTORES PSICOSOCIALES COMO ARTICULADORES DEL DOBLE *EMPOWERMENT* EN PROYECTOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MÉXICO

PSYCHOSOCIAL FACTORS AS ARTICULATORS OF DOUBLE EMPOWERMENT IN SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY PROJECTS IN MEXICO

Imke Hindrichs,¹ Ángel Jesús Sosa Estrada,¹ Belem Quezada Díaz,¹
Juan Pablo Muciño Correa¹ y Aime Margarita de la Hoz Becquer¹

Resumen: Comprendiendo el *empowerment organizativo* (EO) desde sus componentes intra, extra e interorganizativos como fenómeno psicosocial ecológico, el doble *empowerment* se refiere a la necesidad de estructuras y procesos empoderadores en grupos que promueven el *empowerment* en su entorno, como los proyectos de la economía social y solidaria (ESS) que buscan prácticas que anteponen el bienestar socioambiental al lucro. Algunos factores psicosociales, tanto de riesgo como protectores y promotores de bienestar, se pueden asumir como posibles articuladores de las relaciones entre los tres componentes del EO. En esta investigación participaron 67 integrantes de proyectos de la ESS en un estudio mixto, respondiendo a dos inductores abiertos y a un cuestionario de EO. Las respuestas abiertas fueron categorizadas por codificación abierta en factores psicosociales de riesgo y salutogénicos, y transformadas en variables cuantitativas que permitieron análisis estadísticos inferenciales entre estas y las dimensiones del EO. Los resultados cuantitativos orientaron procesos de codificación axial y selectiva para caracterizar los factores psicosociales en su articulación con el EO.

¹ Laboratorio de Economía Solidaria y Trabajo Informal, Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología, Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Los resultados muestran el papel central de la cohesión organizacional afectiva y operativa: este indicador de bienestar psicosocial correlaciona con el *empowerment* intraorganizativo y parece tener un impacto en los componentes extra e interorganizativos, revelándose como categoría central para la articulación del doble *empowerment* en la ESS. *Palabras clave:* *Empowerment o empoderamiento organizativo; doble empowerment; factores psicosociales; economía social y solidaria; técnica mixta cuali-cuantitativa.*

Abstract: *Organizational empowerment (OE), in terms of its intra-, extra-, and inter-organizational components, is an ecological psychosocial phenomenon. Double empowerment refers to the need for empowering structures and processes in groups that promote empowerment in their environment, such as Social and Solidarity Economy (SSE) projects pursuing practices which place socio-environmental well-being before profit. Some psychosocial factors, both risks as well as protective and well-being promoters, can be assumed as possible articulators of the relationships between the three components of OE. 67 members of SSE projects participated in a mixed study, responding to two open-ended prompts and the OE Questionnaire. The open-ended responses were categorized by open coding into psychosocial risk and salutogenic factors and transformed into quantitative variables, allowing inferential statistical analyses between these and the dimensions of OE. The quantitative results guided axial and selective coding processes to characterize psychosocial factors in their articulation with OE. The results show the central role of both affective and operational organizational cohesion. This indicator of psychosocial well-being correlates with intra-organizational empowerment and appears to have an impact on extra- and inter-organizational components. It is therefore a core category for the articulation of double empowerment in the SSE. Keywords: organizational empowerment; double empowerment; psychosocial factors; social and solidarity economy; mixed qualitative-quantitative technique.*

INTRODUCCIÓN

Después de analizar las dinámicas organizativas de diferentes asociaciones y cooperativas sociales no lucrativas italianas, Converso y Piccardo (2003) proponen la idea de un “doble *empowerment*” en este tipo de agrupaciones, entendido como necesidad psicosocial y organizativa de promover estructuras y procesos empoderadores hacia el interior de organizaciones que sustentan proyectos de *empowerment*² en la sociedad. Converso et al. (2010, p. 224) precisan en este sentido que el “doble *empowerment* parece crucial para el éxito de una organización” que promueve el *empowerment* de otros, no solo por la búsqueda de una coherencia política y de valores, sino para el bienestar psicosocial de las y los integrantes de la organización y su efectividad operativa (Mannarini et al., 2018; Hindrichs et al., 2018). De hecho, según el trabajo empírico de Pigeon et al. (2017), parece que los comportamientos empoderados de las personas que trabajan en una organización se fomentan tanto por condiciones laborales favorables y la autonomía para la realización de la propia labor como por procesos de liderazgo empoderadores que permiten, promueven y reconocen el actuar autodeterminado y participativo. Al contrario, si la implementación del *empowerment* en el trabajo queda a un nivel meramente tecnocrático y administrativo, afecta negativamente a quien realiza trabajos sociales y comunitarios (Villa Gómez et al., 2019).

-
- 2 A pesar de los diferentes debates del uso del término *empowerment* y seguramente reconociendo su relevancia (Batliwala, 2007; Calvès, 2009; Hernández-Peña y Hindrichs, 2020; Hindrichs et al., 2018; Montero, 2004), consideramos importante mantener el sustantivo en inglés para el debate académico (utilizando con frecuencia la traducción al español “empoderamiento” en la praxis del trabajo de campo), debido a su sentido histórico-lingüístico y su carácter epistémico-conceptual (Batliwala, 2007; Calvès, 2009; Rushing, 2016), más comprensivo de concederle más poder a una persona o un grupo, implícito al término español, así como más problematizador del concepto de poder (Hernández Peña y Hindrichs, 2020; Hindrichs et al., 2018). Pretendemos asimismo expresar el reconocimiento y respeto de su origen y significado en las luchas y movimientos sociales para los derechos civiles y feministas en contextos no hispanohablantes.

El doble *empowerment* en el marco multinivel y ecológico del *empowerment* organizativo (EO)

La propuesta del doble *empowerment* se articula con la teorización del constructo de *empowerment* de Zimmerman (2000), quien lo analiza a nivel individual, organizativo y comunitario, resaltando la contemporaneidad de elementos empoderadores (*empowering*) y empoderados (*empowered*) en cada nivel, puesto que alude al mismo tiempo a procesos, resultados y valores de la acción social (Converso et al., 2010).

Zimmerman (2000, p. 47) ofrece además tres elementos para guiar el análisis teórico del *empowerment* desde una perspectiva psicosocial: el control percibido, la conciencia crítica y la participación; es decir, la capacidad, percibida o real de influir en las decisiones (componente intrapersonal), la comprensión del contexto sociopolítico (componente interaccional) y la acción participativa misma (componente comportamental). Estos componentes se reflejan también en los procesos (empoderadores) y resultados (empoderados) en los niveles organizativo y comunitario del *empowerment*, como se ilustra en el cuadro 1.

Cuadro 1
Procesos empoderadores y resultados empoderados
en los diferentes niveles analíticos

Nivel analítico	Proceso (empoderador)	Resultado (empoderado)
Individual	• Aprender habilidades de toma de decisiones	• Sentido de control
	• Administrar recursos	• Conciencia crítica
	• Trabajar con otros	• Comportamientos participativos
Organizativo	• Oportunidades de participar en la toma de decisiones	• Competir efectivamente para recursos
	• Responsabilidades compartidas	• Crear redes con otras organizaciones
	• Liderazgo compartido	• Influir en políticas
Comunitario	• Acceso a recursos	• Coaliciones organizativas
	• Estructuras gubernamentales abiertas	• Liderazgo plural
	• Tolerancia para la diversidad	• Habilidades de participación de integrantes comunitarios

Fuente: adaptado de Zimmerman (2000, p. 47).

Para resaltar mejor la relación entre los diferentes niveles, Silva y Martínez (2004), desde una perspectiva ecológica, agregan a la sistematización de Zimmerman el concepto de *contexto empoderador*, referido a las “estructuras proveedoras de recursos y oportunidades empoderadoras” (Silva y Martínez, 2004, p. 32). Desde esta perspectiva, cada nivel del *empowerment* representa también el entorno que potencialmente permite u obstaculiza el *empowerment* a nivel inferior y se vuelve campo de acción para la participación empoderada de sus integrantes individuales y colectivos, lo que implica un “proceso cognitivo, afectivo y conductual [...] y mecanismos, mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas” (Silva y Martínez, 2004, p. 30), procesos que llevan de la falta de ayuda y esperanza aprendidas (Montero, 2009) al reconocimiento y puesta en juego de la propia potencialidad de agencia colectiva.

Finalmente, Peterson y Zimmerman (2004) asumen una posición más explícitamente interrelacional cuando profundizan el nivel organizativo y proponen una red nomológica de los procesos y resultados del *empowerment organizativo* (EO), articulada en los componentes intraorganizativo (lo que ocurre dentro de una organización), interorganizativo (lo que ocurre entre organizaciones) y extraorganizativo (lo que ocurre con la organización en su contexto comunitario y sociopolítico). Los autores sistematizan un conjunto de indicadores para los procesos y resultados de cada componente, los cuales fueron integrados y adaptados para el contexto de organizaciones de la sociedad civil (osc) mexicanas por Hernández-Peña y Hindrichs (2020; cuadro 2) y operacionalizados por Hindrichs y colaboradores (2026) en una escala para sondear la percepción del EO en organizaciones comunitarias, civiles y sociales. Como constatan Rothman et al. (2019) en una revisión sistemática sobre la nomología de Peterson y Zimmerman (2004), mientras que se profundiza en el componente intraorganizativo en bastantes estudios, los componentes inter y extraorganizativos quedaron más al margen del interés investigativo tanto en psicología social como en los ámbitos organizacional y administrativo.

Cuadro 2
Indicadores de procesos y resultados de EO en sus componentes extra,
inter e intraorganizativos

	Procesos de EO (lo empoderador)	Resultados de EO (lo empoderado)
1. Componente extraorganizativo	1.1 Procesos extraorganizativos	1.2 Resultados extraorganizativos
	1.1.1 Implementación de acciones comunitarias	1.2.1 Influencia en políticas públicas
	1.1.2 Diseminación de información	1.2.2 Creación de programas y escenarios comunitarios
	1.1.3 Programas comunitarios basados en la ideología de las organizaciones*	1.2.3 Despliegue de recursos en la comunidad
	1.1.4 Aprendizaje recíproco*	1.2.4 Empowerment comunitario*
	1.1.5 Involucramiento comunitario*	
2. Componente interorganizativo	2.1 Procesos interorganizativos	2.2 Resultados interorganizativos
	2.1.1 Acceso a redes de trabajo social de otras organizaciones	2.2.1 Colaboración
	2.1.2 Participación en actividades de construcción de alianzas con otras organizaciones	2.2.2 Procuración de recursos
	2.1.3 Resolución de conflicto con otras organizaciones*	
3. Componente intraorganizativo	3.1 Procesos intraorganizativos	3.2 Resultados intraorganizativos
	3.1.1 Gestión de los incentivos	3.2.1 Viabilidad
	3.1.2 Vínculos de subgrupos	3.2.2 Escenarios subpoblados
	3.1.3 Oportunidad de roles estructurados	3.2.3 Colaboración de subgrupos coempowered
	3.1.4 Liderazgo	3.2.4 Conflictos ideológicos resueltos
	3.1.5 Apoyo social	3.2.5 Identificación de recursos
	3.1.6 Sistema de creencias basado en el grupo*	3.2.6 Espacios y mecanismos para procurar el bienestar de los integrantes de la organización*
	3.1.7 Procesos para promover el bienestar de los miembros*	
	3.1.8 Identificación de conflictos dentro de la organización*	
	3.1.9 Apertura a cambios organizacionales*	

*Indicadores integrados por Hernández-Peña y Hindrichs (2020). Fuente: Adaptado de Peterson y Zimmerman (2004) y Hernández-Peña y Hindrichs (2020).

En cambio, desde la perspectiva del *doble empowerment* (Converso y Picardo, 2003), es posible considerar las relaciones entre los tres componentes o dimensiones como su expresión en la vida organizativa. El componente intraorganizativo en las organizaciones les permite empoderarse hacia el exterior (más o menos empoderador), en contextos extraorganizativos donde se tejen coaliciones y redes interorganizativas de participación en comunidad (Baxamusa, 2008), las cuales fortalecen la sostenibilidad de las iniciativas y su influencia a largo plazo, además de que ayudan al abordaje de problemas complejos y desafíos económicos que una organización aislada no puede resolver (Schruijer, 2020). En otras palabras, para sostener, por un lado, procesos y resultados de *empowerment inter y extraorganizativo*, es decir, ser una organización empoderada en su entorno, es necesario promover, por el otro lado, prácticas y estructuras que permitan el *empowerment* intraorganizativo, o sea, ser una organización empoderadora hacia el interior.

Factores psicosociales para el *empowerment* en organizaciones comunitarias, civiles y sociales como valor de acción psicosocial

Los recursos materiales e inmateriales resultan sin duda cruciales para el *empowerment*, pues permiten a los individuos tomar iniciativas, llevarlas a cabo y aumentar el sentido de control sobre el ambiente (Spreitzer, 1995). El nivel organizativo implica además la participación económica en la propiedad como componente esencial para las organizaciones democráticas (Heller, 2003; Rothschild-Whitt, 1983), cuyos valores culturales, estructuras y procesos se consideran centrales para el nivel organizativo del *empowerment* (Forcadell, 2005; Hindrichs et al., 2011; Mannarini et al., 2018). Sin embargo, el *empowerment* también implica siempre procesos psicosociales.

El EO puede ser considerado entre los “factores protectivos que ayudan a moderar los efectos deletéreos de los riesgos socio-ambientales (p. ej. dificultades económicas, racismo, violencia, desinversión en barrios) sobre la salud y la salud mental” (Peterson y Zimmerman, 2004, p. 141), que derivan de los contextos organizativos más o menos inmediatos, así como posibilitan la mediación de los factores psicosociales del trabajo organizado mismo (Francscato y Aber, 2015).

Retomando los elementos de control percibido, conciencia crítica y participación de Zimmerman (2000), se trata de reconocer y analizar críticamente los factores de riesgo en conjunto con los aspectos protectores e incluso promover el bienestar reconociendo las posibilidades de control y los “márgenes de libertad de acción” (Crozier y Friedberg, 1990); es decir, el grado de autonomía que tienen los actores en las organizaciones para definir, controlar y llevar a cabo sus tareas (Francescato y Aber, 2015), y las organizaciones para actuar en su entorno. En este sentido, desde la perspectiva del doble *empowerment*, las organizaciones empoderadas en su contexto social y comunitario necesitan procesos relacionales y condiciones estructurales empoderadoras hacia su interior, los cuales amplían estos márgenes. Esto implica además reconocer las paradojas inherentes a la vida social y organizativa, la inevitabilidad de los conflictos internos y externos, las tensiones entre ideales y praxis y la posibilidad de multitud de soluciones locales en lugar de únicas soluciones universales (Hindrichs et al., 2011; McCabe, 2016; Morgan, 2006; Rappaport, 1981).

Siguiendo la invitación de Francescato y Aber (2015) a integrar dialógicamente la práctica de la psicología social-comunitaria —la cual pone el *empowerment* al centro de su quehacer disciplinar (Rappaport, 1981; Zimmerman, 2000)— con la teoría organizacional y, agregamos, la psicología del trabajo, la propuesta de Juárez y Camacho (2011) subraya de manera similar la interacción dinámica desde una visión sistémico-ecológica entre diferentes factores psicosociales que afectan a quienes integran las organizaciones. Los autores conceptualizan los factores psicosociales del trabajo como aspectos contextuales que, de manera dinámica e interactiva, afectan o promueven el bienestar de las personas, de tal modo que representan factores de riesgo o salutogénicos.

Desde ese modelo surge la propuesta de un enfoque más inductivo para explorar factores psicosociales de riesgo y salutogénicos, el cual no solo toma en consideración la idiosincrasia de contextos socioculturales, históricos y organizativos diferentes a las estructuras convencionales (Francescato y Aber, 2015; Juárez et al., 2020), sino que también permite partir de las experiencias concretamente vividas por quienes integran grupos organizados, aterrizando conceptos ideales desde la praxis organizativa y representando así una herramienta para diagnósticos participativos basados en el *empowerment* como orientación para el acompañamiento psicosocial, que reconoce la potencialidad de agencia de las personas participantes (Montero, 2009).

Aunque esta propuesta inductiva ha sido experimentada y sistematizada con OSC mexicanas (De la Hoz Becquer y Hindrichs, 2019; Hindrichs et al., 2016; Hindrichs y González Tapia, 2015), en el presente trabajo reportamos su uso en conjunto con la Escala de *Empowerment* Organizativo (Hindrichs et al., 2026) con integrantes de proyectos de la economía social y solidaria (ESS) en el estado de Morelos (México). Mientras que el mundo de las OSC está más orientado a los servicios a la persona y la promoción y defensa de derechos, causas sociales o culturales desde la autoorganización ciudadana, financiada generalmente por donaciones o convocatorias de índole privada o pública (Olvera, 2022; Reygadas Robles Gil, 2022; Verduzco, 2022), las experiencias de la ESS parten de la producción y el comercio de bienes o servicios en relaciones de cooperación, solidaridad y copropiedad, desde la praxis de una economía alternativa a la capitalista neoliberal (Cendejas-Guizar, 2020; Coraggio, 2020; Duque et al., 2021; Gómez-Ceballos, 2021; Guerra y Reyes, 2024; Laville y Torres Silva Junior, 2024; Mochi et al., 2020). Sin embargo, comparten un marco que, tanto en el ideal como desde lo legislativo, antepone el bien común y la justicia distributiva a las ganancias económicas, busca la autogestión democrática y aspira a cambios sociales, económicos, ecológicos, culturales y políticos más allá de los confines organizativos; es decir, son experiencias con pretensiones de *empowerment* en el entorno más o menos inmediato.

Desde este marco experiencial, nuestra comprensión de la ESS no pretende operar como categoría teórica totalizante, sino más bien como una condición contextual e identitaria que sitúa a los actores y permite analizar sus prácticas organizativas, reconociendo el potencial que tiene la ESS para construir y sostener espacios de intercambio que funcionan con una racionalidad a favor de la vida, la equidad y el bienestar de todos, más allá del lucro y la racionalidad instrumental de las empresas convencionales (Hinkelammert y Mora Jimenez, 2013; Cendejas, 2020; Mochi et al., 2020; Marañón, 2021).

Esta postura busca centrar la atención en la observación de la ESS como un fenómeno o un movimiento dentro de un campo socioeconómico empírico en su complejidad, amplitud, heterogeneidad y multiplicidad de manifestaciones (Mochi et al. 2020; Pastore, 2024). Recurrimos así al uso del concepto de ESS como clave interpretativa de las prácticas y sentidos de proyectos y organizaciones. Estas experiencias no utilizan necesariamente el término ESS como una adscripción explícita; sin embargo, son conscientes de que el trabajo que realizan tiene un impacto social, económico y ambiental en su entorno inmediato,

así como contemplan su funcionamiento fuera de las lógicas dominantes del mercado y saben que sus prácticas son una alternativa a este modelo. En ese sentido, entendemos los principios de la ESS no como requisitos teóricos para “entrar” o “calificar” dentro de este campo, sino como un trabajo constante para sostener formas asociativas, cooperativas y solidarias de producción y distribución orientadas a mejorar las condiciones de vida (Coraggio, 2020).

Desde este posicionamiento, el propósito de este artículo recae en analizar el EO y los factores psicosociales dentro de un escenario histórico emergente, real, mixto y adaptativo, que se ve atravesado por instituciones de carácter público, políticas de desarrollo, tensiones productivas y los cambiantes contextos sociopolíticos de los territorios (Altschuler et al., 2019). Aunado a lo anterior, explorar cuáles factores psicosociales emergentes en experiencias de la ESS se relacionan con las tres dimensiones del EO y con otros factores psicosociales emergentes, y cómo, para con ello hipotetizar sobre la manera en que se caracterizan y articulan estas relaciones desde la propuesta del doble *empowerment*.

Metodología

El estudio es exploratorio y adopta un enfoque mixto por medio de la integración de técnicas para la recolección y análisis de datos cuyo objetivo es recuperar, desde una perspectiva cualitativa y participativa, las vivencias subjetivas e idiosincráticas de las personas y colectividades involucradas con respecto a los factores psicosociales del trabajo, así como posibilitar la asociación estadística cuantitativa con una escala predeterminada de medición del EO.

Participantes y procedimientos

Se invitó a participar a personas mayores de 18 años que comprenden el español, integrantes de proyectos atendidos por una red interinstitucional de impulso a la ESS en el estado de Morelos, donde se había instaurado una colaboración para el diagnóstico y acompañamiento psicosocial con nuestro equipo de investigación entre 2021 y 2022. Debido a las restricciones de la pandemia por COVID-19, la aplicación de 2021 se realizó con encuestas virtuales (me-

diante Google Forms), mientras que en 2022 se dio la opción de contestar el cuestionario de manera virtual o presencial (lápiz y papel).

La participación fue voluntaria y ocurrió bajo consentimiento informado y posterior a sesiones de sensibilización sobre los temas y la finalidad de la investigación. Los datos fueron tratados de manera agrupada, anónima y confidencial. Los resultados preliminares fueron devueltos y debatidos en sesiones colectivas para informar y orientar el desarrollo de talleres de capacitación participativos, realizados con los proyectos participantes interesados (Hindrichs et al., 2024). El protocolo de investigación fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

El cuestionario fue respondido por 67 personas, el 82.09 % fueron mujeres y el 17.91 % hombres, con una edad entre los 18 y 71 años (media 41.76). Como se puede observar en la tabla 1, el grado escolar es muy variado, aunque prevalecen ampliamente las personas con licenciatura (43.28 %) y educación media superior (29.85 %). También varía la antigüedad en el proyecto, con un mínimo de un mes y un máximo de 30 años con 8 meses (media: 6 años con 9 meses). Los proyectos singulares son 53, de los cuales 18 se desarrollan en el giro de productos locales; 16 se dedican a proyectos locales de arte y diseño; 7, a la producción de alimentos; 6, al giro de agricultura orgánica; 3, a alternativas ecológicas, y 3 se dedican a las terapias naturales y holísticas.

Tabla 1
Distribución de la población según grado de escolaridad

Último grado escolar	Núm. de personas	Porcentaje
Primaria	4	5.97 %
Secundaria	7	10.44 %
Preparatoria o formación técnica	20	29.85 %
Licenciatura	29	43.28 %
Especialidad	1	1.49 %
Maestría	5	7.46 %
Doctorado	1	1.49 %
Total	67	100 %

Fuente: elaboración propia.

Instrumento

El cuestionario para el diagnóstico participativo consistía de tres partes:

- 1) Sección sociodemográfica, que indaga información general sobre la persona participante y su proyecto de pertenencia.
- 2) Exploración de factores psicosociales: contenía dos inductores abiertos adaptados desde la propuesta de Juárez et al. (2020), que exploraron los aspectos que afectan el trabajo en los proyectos de manera negativa y positiva, así como la frecuencia de vivir estos aspectos, medida con una escala tipo Likert de 1 a 5:

—Mencione entre tres y cinco aspectos dentro del proyecto/organización/grupo donde trabaja que usted considere que le provocan mayor malestar o tensión, y marque la frecuencia con la que se han presentado en las últimas semanas.

—Mencione entre tres y cinco aspectos que más le gustan, la motivan o le entusiasman en el proyecto/organización/grupo donde trabaja y marque la frecuencia con la que se han presentado en las últimas semanas.

- 3) 3. Cuestionario de *Empowerment* Organizativo (Hindrichs et al., 2026), para evaluar los tres componentes del EO ($\alpha = 0.932$): dimensión intraorganizativa ($\alpha = 0.931$), extraorganizativa ($\alpha = 0.887$) e interorganizativa ($\alpha = 0.869$). Los ítems se respondieron con una escala tipo Likert con valores de 1 a 5.

Procedimientos de análisis

La información recolectada con cuestionarios en línea llevó a la creación automática de una hoja de cálculo de Google, mientras que los cuestionarios llenados en forma física se transcribieron manualmente en la misma hoja por do-

ble captura, para detectar eventuales errores de transcripción. Para el análisis cuantitativo de los datos se utilizó el software estadístico JASP (versión 0.19.3).

Las respuestas a los dos inductores fueron categorizadas por codificación abierta (Corbin y Strauss, 2014) por tres integrantes del grupo de investigación, que en un segundo momento consensuaron sus propuestas en categorías de dos niveles (macro y microcategorías) asignadas a las respuestas.

Siguiendo las indicaciones de Juárez y colaboradores (2020), las macrocategorías, asumidas como factores psicosociales de riesgo y salutogénicos, fueron transformadas en variables de tipo continuo (con base en la frecuencia de exposición al aspecto indicada por las y los participantes) y dummy (1 = una persona dio una respuesta codificada con cierta categoría; 0 = una persona no dio una respuesta codificada con cierta categoría).

Una vez sintetizada la información descriptiva de variables y categorías, para identificar cuáles factores se relacionaron estadísticamente con las tres dimensiones del EO, se aplicaron estadísticas no paramétricas para el tratamiento de los factores psicosociales emergentes, debido a su naturaleza intrínsecamente cualitativa: correlación de Spearman de las dimensiones del EO con los factores psicosociales emergentes (variables continuas) y de estos entre sí; comparación de grupos (prueba U de Mann-Whitney), para identificar si había factores psicosociales (variables *dummy*) que conllevan a mayores o menores niveles en las dimensiones del EO con significancia estadística para quienes dieron respuestas codificadas con cierta categoría; tablas de contingencia entre el factor psicosocial identificado como categoría central o core category (Corbin y Strauss, 2024) con los demás factores psicosociales emergentes (variable *dummy*), para identificar coincidencias sistemáticas entre quienes dieron respuestas codificadas con una categoría y otras, asumiendo como criterio que el número de participantes con respuestas asignadas a una categoría fuera al menos inferior al 10 % del total de participantes (7 personas).

Estos procedimientos orientaron luego un proceso de codificación selectiva (Corbin y Strauss, 2014); es decir, la comprensión semántico interpretativa de los factores psicosociales emergentes relacionados con las dimensiones del EO y su centralidad en la red relacional resultante, así como de codificación axial (Corbin y Strauss, 2014), la cual intentó comprender las características y los significados de las relaciones entre factores psicosociales y dimensiones del EO desde la perspectiva del *doble empowerment*. Estos resultados se repre-

sentaron finalmente con gráficos, tablas y una narración interpretativa que recuperó también las palabras textuales de las y los participantes.

Resultados

Dimensiones de empowerment organizativo

En la tabla 2 se sintetizan los estadísticos descriptivos de las tres dimensiones de la Escala de EO. Evidentemente, la dimensión intraorganizativa resulta con la media más alta, arriba de 4 (frecuentemente) y una desviación típica reducida. En cambio, las medias del *empowerment* extra e interorganizativo están alrededor de la media aritmética de 3 (algunas veces) y reportan mayores valores en la desviación típica.

Tabla 2
Estadísticos descriptivos para la Escala de *Empowerment* Organizativo

Dimensiones del Empowerment	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Intraorganizativo	4.124	0.756	1.625	5
Extraorganizativo	3.018	1.011	1	4.714
Interorganizativo	2.909	1.032	1	5

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la correlación entre las dimensiones del EO, como se puede observar en la tabla 3, están positivamente asociadas entre sí, lo que refleja la cohesión teórica del constructo y su naturaleza psicosocial (Hindrichs et al., 2026).

Tabla 3
Correlaciones de Pearson entre las tres dimensiones del EO

Pares de correlación	R de Pearson	p
Empowerment intraorganizativo y extraorganizativo	0.35**	0.004
Empowerment intraorganizativo e interorganizativo	0.442***	< 0.001
Empowerment extraorganizativo e interorganizativo	0.575***	< 0.001
** p < 0.01, *** p < 0.001		

Fuente: Elaboración propia.

Factores psicosociales emergentes

Las macrocategorías y los valores descriptivos de las variables continuas resultantes, asignadas a las respuestas abiertas a los inductores que indagaron los aspectos que más malestar o tensión provocaron y los que más crearon bienestar o entusiasmo, se sintetizan en las tablas 4 y 5, donde se presentan en orden decreciente según el número de personas que dieron respuestas que fueron categorizadas con un factor emergente en términos negativos (riesgos) y positivos (salutogénicos o protectores).³

Los números asignados a cada factor o categoría son puramente casuales. Aquí es además oportuno recordar que no se debe subestimar la relevancia de categorías emergentes con pocas respuestas, ya que las respuestas fueron dadas de manera espontánea y explícita, mientras que los factores así detectados podrían afectar también a quienes no dieron respuestas codificadas con ellos.

Tabla 4
Factores de riesgo emergentes categorizados

Categoría	Respuestas (R)	Personas (N)	Rango	Moda
FR08 Dificultades operativas	33	23	1-4	2
FR02 Falta de compromiso	30	17	1-5	2
FR07 Situaciones intraorganizativas	19	15	1-3	2; 3
FR15 Valores y actitudes (considerados negativos)	29	13	1-5	3; 4
FR09 Dificultades organizativas	13	12	1-4	2
FR03 Carga de trabajo	12	10	2-5	2
FR01 Mala comunicación	11	10	1-4	3
FR05 Condiciones ambientales	12	9	1-4	1; 2; 3; 4
FR06 Situaciones extraorganizativas	12	9	2-4.33	3
FR10 Economía	11	9	2-5	3
FR14 Las ventas	11	9	2-4	4
FR12 Puntos de venta	9	9	2-5	2
FR13 Relación con clientes	11	7	1-5	3; 4
FR04 Afectaciones físicas/psicológicas	11	6	2.33-4.33	3; 4
FR11 Publicidad	6	6	2-4	2; 3; 4

Fuente: Elaboración propia.

3 El número de respuestas y personas difieren, ya que cada persona pudo dar entre 3 y 5 respuestas, así que varias respuestas de una persona pudieron ser atribuidas a la misma categoría.

La descripción detallada de las categorías se dio a conocer en Sosa-Estrada (2025); sin embargo, vale la pena resaltar que por lo general los factores salutogénicos obtuvieron valores de frecuencia de exposición mejores que los factores de riesgo.

Tabla 5
Factores salutogénicos emergentes categorizados

Categoría	Respuestas (R)	Personas (N)	Rango	Moda
FS12 Cohesión organizacional	39	30	2-5	4
FS11 Valores y actitudes (considerados positivos)	28	21	3-5	5
FS15 Relación con los clientes	21	16	3.33-5	5
FS09 Prácticas y cualidades propias de la ESS	19	15	2-5	5
FS02 Satisfacción	18	14	4-5	5
FS04 Capacitación y aprendizaje	16	11	4-5	5
FS07 Operatividad del negocio	13	10	2-4	2
FS14 Publicidad	12	9	4-5	5
FS17 Características del producto	9	9	2-5	4
FS16 Condiciones laborales	8	8	3-5	5
FS18 Innovación	8	7	2-5	4
FS08 Prácticas ecológicas	14	6	4-5	5
FS10 Redes de apoyo social	9	6	3-4	4
FS03 Autonomía y libertad	8	6	4-5	4; 5
FS13 Crecimiento y venta	7	6	2-5	4; 5
FS01 Comunicación	6	5	4.5-5	5
FS05 Economía	5	5	3-5	5
FS06 Familia	5	5	2-5	5

Fuente: Elaboración propia.

La articulación de los factores psicosociales con las dimensiones del EO

Para identificar los factores psicosociales directamente relacionados con las dimensiones del EO, se realizaron correlaciones de Spearman, como se reporta en la tabla 6. Identificamos dos factores salutogénicos y uno de riesgo que se correlacionan con la dimensión intraorganizativa, así como uno de riesgo que se correlaciona con la dimensión extraorganizativa, mientras que no se encontró ningún factor psicosocial que tuviera correlación significativa con la dimensión interorganizativa.

Tabla 6
Correlaciones significativas entre las dimensiones del EO
y factores psicosociales emergentes

Correlaciones		Empowerment intraorganizativo	Empowerment extraorganizativo
Operatividad del negocio (FS07)	N	10	
	Rho de Spearman	0.641*	
	Valor p	0.046	
Cohesión organizacional (FS12)	N	31	
	Rho de Spearman	0.536**	
	Valor p	0.002	
Condiciones ambientales (FR05)	N		9
	Rho de Spearman		-0.936***
	Valor p		< 0.001
Situaciones extraorganizativas (FR06)	N	9	
	Rho de Spearman	0.689*	
	Valor p	0.04	
*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001.			

Fuente: elaboración propia

A su vez, en las tablas 7 y 8 se indican aquellos factores psicosociales para los cuales haber dado respuestas categorizadas con estos o no (variables *dum-*

my), resultó en diferencias estadísticamente significativas en alguna dimensión del EO. En este caso, ningún factor presenta asociación con la dimensión intraorganizativa; aunado a esto, se identificaron tres factores salutogénicos y uno de riesgo asociados a la dimensión extraorganizativa, así como dos salutogénicos y uno de riesgo asociados a lo interorganizativo.

Tabla 7
Comparaciones entre ausencia/presencia de FPE
y empowerment extraorganizativo por pruebas U de Mann-Whitney

Factores psicosociales emergentes		N	Media EO	DT	ET	Coefficiente de variación	Media rango	Suma rango	U	p
FS04 Capacitación y aprendizaje	Sí	11	3.66	1.06	0.32	0.289	47.227	519.5	162.5	0.014
	No	56	2.89	0.961	0.128	0.332	31.402	1758.5		
FS11 Valores y actitudes (considerados positivos)	Sí	21	3.69	0.742	0.162	0.201	46.952	986	211.0	< 0.001
	No	46	2.71	0.976	0.144	0.36	28.087	1292		
FS12 Cohesión organizacional	Sí	31	3.39	0.906	0.163	0.268	41.21	1277.5	334.5	0.005
	No	36	2.70	1.002	0.167	0.371	27.792	1000.5		
FR01 Mala comunicación	Sí	10	3.89	0.534	0.169	0.137	50.85	508.5	116.5	0.003
	No	57	2.87	1.001	0.133	0.349	31.044	1769.5		

Adicionalmente, en la tabla 9 se muestran los factores psicosociales asociados directamente con el EO y que se correlacionan de manera estadísticamente significativa entre sí o con otros factores, con lo que se puede identificar una clara asociación entre tres factores salutogénicos.

Finalmente, en la figura 1 se presentan de manera gráfica todas las asociaciones identificadas, como punto de partida para la comprensión cualitativa de las asociaciones.

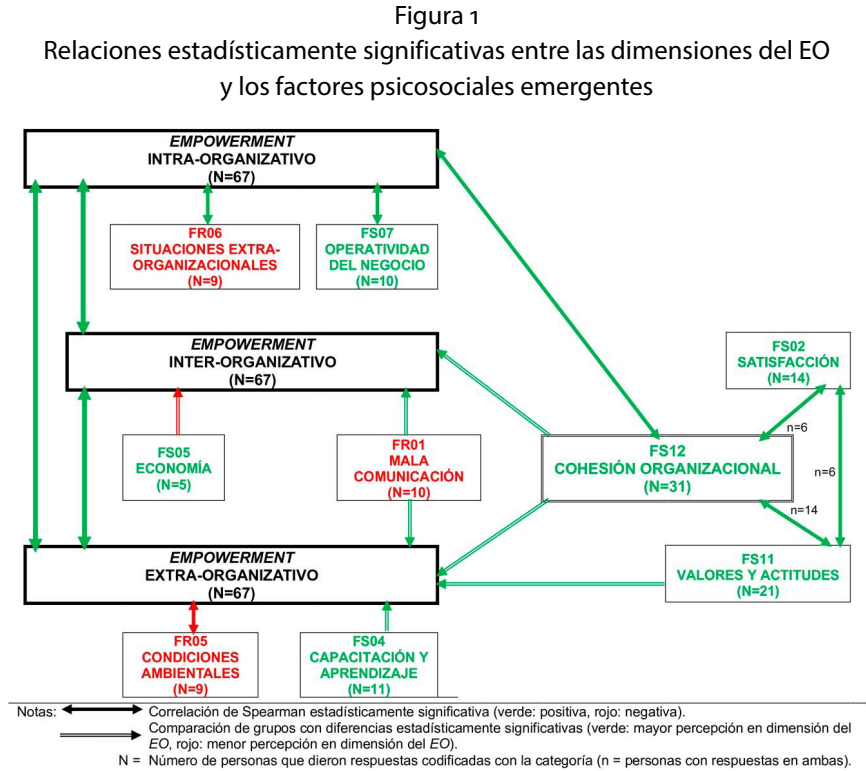
Tabla 8
Comparaciones entre ausencia/presencia de FPE
y empowerment interorganizativo por pruebas U de Mann-Whitney

Factores psicosociales emergentes		N	Media	DT	ET	Coeficiente de variación	Media rango	Suma rango	U	p
			EO							
FS05 Economía (como factor protector)	Sí	5	1.77	0.894	0.4	0.506	13	65	260.0	0.013
	No	62	3.00	0.992	0.126	0.331	35.694	2213		
FS12 Cohesión organizacional	Sí	31	3.18	0.944	0.17	0.297	39.387	1221	391.0	0.036
	No	36	2.68	1.06	0.177	0.396	29.361	1057		
FR01 Mala comunicación	Sí	10	3.58	0.991	0.314	0.277	45.35	453.5	171.5	0.046
	No	57	2.79	1.001	0.133	0.359	32.009	1824.5		

Tabla 9
Correlaciones significativas entre factores psicosociales emergentes asociados
con el EO entre sí y con otros factores

Correlaciones		Valores y actitudes (considerados positivos) (FS11)	Satisfacción (FS02)
Cohesión organizacional (FS12)	N	14	6
	Rho de Spearman	.715**	.906*
	Valor p	.004	.013
Valores y actitudes (considerados positivos) (FS11)	N		6
	Rho de Spearman		.876*
	Valor p		.022

*p < 0.05, **p < 0.01.



Las correlaciones directas entre factores psicosociales emergentes y el empowerment organizativo: el papel central de la cohesión organizacional

Con respecto a las correlaciones de Spearman con las dimensiones del EO, es importante insistir en que, de manera directa, los factores emergentes tienen correlación casi exclusivamente con la dimensión del *empowerment intraorganizativo*, y solo en términos de correlación positiva, como es el caso de dos factores salutogénicos y uno de riesgo con esta dimensión. En cambio, ningún factor psicosocial se correlaciona directamente con el *empowerment interorganizativo*, el único factor que se correlaciona (con signo negativo) con el *empowerment extraorganizativo* es el factor de riesgo de condiciones ambientales (FR05, N = 9), las cuales aluden a los efectos que tienen estas en los procesos de producción o distribución de la organización, por ejemplo, el tiempo meteo-

rológico y las plagas: “El clima, cuando hay mucho sol o llueve” (Folio 48); “El mal tiempo” (Folio 36); “Plagas” (Folio 33). Quienes mencionan aspectos de este tipo como causa de malestar, al experimentarlos más perciben menos *empowerment extraorganizativo*, que tal vez refleja un menor sentido de control sobre el mundo exterior (bien sea climático y material, bien sea comunitario y relacional), externando un sentido de *desempowerment* o menos relación directa con la comunidad de pertenencia o incidencia.

El caso casi contrario parece presentarse con respecto a la correlación positiva del *empowerment intraorganizativo* con la categoría *situaciones extraorganizativas* (FRO6, N = 9), que hace referencia a molestias por diferentes aspectos externos al control de las personas, como la “falta de apoyos gubernamentales” (Folio 64) o de “compromiso de los tomadores de decisiones”, así como la influencia de los reglamentos y lineamientos. En este caso, mayores niveles de *empowerment* dentro de la propia organización corresponden eventualmente también a mayor reconocimiento de los propios derechos y, por lo tanto, malestar cuando estos llegan a faltar, como los “apoyos gubernamentales” (Folio 27) o “financiamientos específicos para crecimiento” (Folio 47).

Mientras tanto, al aumentar los niveles de *empowerment intraorganizativo*, aumenta también el grado de exposición a la **operatividad del negocio** (FS07, N = 10) como aspecto positivo, entendida como el manejo y el acceso a recursos, que es una condición esencial para el *empowerment* (Spreitzer, 1995); es decir, contar con insumos, materiales y materia prima para llevar a cabo las actividades de producción (ej. Folio 61: “Tener en bodega la materia prima necesaria para la producción semanal”) o tener buena cosecha, pero también recibir demanda del producto (ej. Folio 50: “Me salen pedidos de mis productos”). La asociación entre este aspecto de índole práctica con el EO no es de subestimarse, en especial si se considera que se trata del único factor salutogénico con una moda matemática baja (2 = “De vez en cuando”), que bien puede indicar menos relevancia relativa dada a este aspecto, pero también poca experimentación de una buena operatividad.

Sin embargo, la categoría emergente que, sin duda, asume el papel más central o *core category* (Corbin y Strauss, 2014) en la articulación de los factores psicosociales con el EO, es la de la *cohesión organizacional* (FS12, N = 31), la categoría con más personas que dieron respuestas atribuidas a ella (44.78 %). La categoría se refiere al vínculo interpersonal entre los integrantes de un proyecto o miembros de una organización. Dicho vínculo es tanto afectivo como

operativo y se evidencia en la elaboración de *acuerdos*, el *apoyo entre miembros*, el fomento de un *buen ambiente de trabajo* y en el *trabajo en equipo* para la consecución de *objetivos en común*, por medio de la *amistad*, la *colaboración*, el *compañerismo*, el *compromiso* y la *unión*, entre otras.

En su correlación positiva con el *empowerment intraorganizativo* reconocemos su cercanía semántica con los ítems predeterminados de esta dimensión del EO (ej. “En mi proyecto/organización/grupo existen personas con las que puedo compartir ideas y pasarla bien”; o “[...] cuando pensamos u opinamos diferente, logramos acuerdos”). Se resalta así la importancia de las relaciones interpersonales afectivas y de colaboración y coordinación cooperativa en organizaciones empoderadoras y empoderadas, observada también en OSC (Converso y Piccardo, 2003; Hindrichs et al., 2016; Hindrichs y González-Tapia, 2015); constituye asimismo un elemento tanto de validez externa de la dimensión *interna* del EO como de sustento de una codificación coherente de las respuestas abiertas asignadas a esta categoría: “Llegar a un acuerdo como grupo” (Folio 16); “Visiones conjuntas” (Folio 20); “Gracias a mi equipo de trabajo podemos cumplir con los pedidos que tenemos” (Folio 24); “Que me llevo muy bien con mi equipo de trabajo” (Folio 6).

A partir de esta categoría se vislumbra a su vez un relevante triángulo de correlaciones positivas con los factores salutogénicos *valores y actitudes* (FS11, N = 21), que se consideran positivos, y *satisfacción laboral o personal* (FS02, N = 14).⁴ Es decir, quienes dieron respuestas codificadas con dos de estos factores, al percibir uno con más frecuencia también perciben el otro con mayor frecuencia. La relación triangular se expresa semánticamente en las aportaciones de tres participantes con diferentes respuestas etiquetadas incluso con las tres categorías, por ejemplo, la persona correspondiente al folio 17, una artesana, contestó al inductor que solicita aspectos que le causan bienestar o entusiasmo en su trabajo: “Me gusta conocer a más personas y sus conocimientos el cómo todos podemos hacer cosas hermosas” (cohesión organizacional); “Me motivan los concursos textiles, hacen que me sienta orgullosa de nuestra cultura” (valores y actitudes); “El telar de cintura me encanta” (satisfacción).

4 Es oportuno en este punto señalar que la categoría de satisfacción es la única que se articula sistemáticamente con la de prácticas ecológicas (FS08, N = 6), pues coinciden cuatro personas con respuestas en ambas categorías. A su vez, hay tres personas que mencionan aspectos codificados como prácticas ecológicas y otros como prácticas y cualidades propias de la ESS (FS09, N = 15). Ambas coincidencias reportan un valor de χ^2 estadísticamente significativo ($p < 0.05$).

Resalta, sin embargo, especialmente la coincidencia no solo en términos de correlación, sino también numérica de 14 personas (21 %) que dieron respuestas codificadas con la categoría de *cohesión organizacional* y con *valores y actitudes* (considerados positivos). Por ejemplo, la persona correspondiente al folio 13 indica tanto que “Cuando estamos en producción convivimos todos” como que “Somos solidarios” como aspectos que le causan bienestar. El valor más recurrente es, de hecho, el de la *solidaridad* ($n = 6$), seguido por el *entusiasmo* ($n = 4$) y la *motivación* ($n = 3$), actitudes centrales para la ESS y para actividades que enfatizan el bienestar colectivo y las personas más que las ganancias económicas (Cendejas Guízar, 2020; Laville y Torres Silva Junior, 2024).

Las categorías de *cohesión organizacional* y *valores y actitudes* (considerados positivos) están además entre aquellas que demuestran una asociación estadísticamente significativa con el *empowerment extraorganizativo* en términos de comparación de grupos, como se puede apreciar en la tabla B1 y en la figura 1: quien menciona aspectos asignados en estas dos categorías tiende a percibir más *empowerment extraorganizativo* que quién no dio respuestas en este sentido. Con respecto a la *cohesión organizacional*, pudimos identificar este tipo de asociación también con el *empowerment interorganizativo*. La *cohesión organizacional* experimentada por las y los participantes, desde una perspectiva psicosocial asume un papel moderador central del doble *empowerment*: por un lado, para quienes dieron respuestas codificadas con esta categoría, al percibir las con más frecuencia, perciben también más frecuentemente la dimensión de *empowerment intraorganizativo* (sienten su organización más empoderadora), y, por el otro lado, estas personas tienden a percibir más *empowerment inter y extraorganizativo* (organización empoderada), respecto a quienes no dieron respuestas codificadas con el factor *cohesión organizacional*.

Para profundizar desde la perspectiva del doble *empowerment* en la comprensión de la *cohesión organizacional* en su papel articulador entre la dimensión intraorganizativa, que refleja procesos y estructuras favorables para el *empowerment* de las y los integrantes de una organización, y las dimensiones extra e interorganizativas, que refieren a la incidencia comunitaria y la relación con otros actores sociales de una organización, exploramos cómo se asocian con los demás factores psicosociales emergentes. Identificamos los factores que agrupan al menos el 10 % de la muestra (7 personas) que dieron respuestas categorizadas con estos y la *cohesión organizacional*, las cuales exponemos en la tabla 10.

Marcamos las dos categorías (ambas factores salutogénicos) donde su contingencia con la *cohesión organizacional* reporta un valor de χ^2 estadísticamente significativo, aunque el sentido semántico de esta significancia es cuestionable, pues podría referirse también a quienes no contestaron nada codificado con estas categorías o aspectos codificadas con una pero no con la otra categoría. Es casi obvia la coincidencia de 14 personas que contestan aspectos categorizados en términos de *cohesión organizacional y valores y actitudes* considerados positivos, lo cual confirma otra vez la centralidad de estos dos factores. En la coincidencia con la *cohesión organizacional* se suman 9 personas que dieron también respuestas categorizadas como elementos de *capacitación y aprendizaje* (FS04), que se refieren a la posibilidad de tener en los proyectos un aprendizaje y capacitación constantes desde la experiencia compartida, a raíz de un aprendizaje intergeneracional y de los conocimientos técnicos. El aprendizaje recíproco en los grupos parece, así, ir de la mano con la cohesión de estos, como resalta, por ejemplo, la artesana con el folio 10, quien aprecia la “gran experiencia compartida, mucho potencial” y el “compañerismo” en su equipo.

Tabla 10
Coincidencia entre FS12 Cohesión organizacional (N = 31)
y otros factores psicosociales

Factores psicosociales	Personas con respuestas coincidentes
FS11 Valores y actitudes (considerados positivos) (N = 21)	14*
FR08 Dificultades operativas (N = 23)	12
FR07 Situaciones intraorganizativas (N = 15)	10
FR02 Falta de compromiso (N = 17)	10
FS04 Capacitación y aprendizaje (N = 11)	9*
FR01 Mala comunicación (N = 10)	7
FR09 Dificultades organizativas (N = 12)	7
FR15 Valores y actitudes (considerados negativos) (N = 13)	7

*Tabla de contingencia con χ^2 significativo ($p < 0.05$). Fuente: Elaboración propia.

Aunque no reportan significancia estadística en las tablas de contingencia, lo que, sin embargo, llama más la atención es que en estas exploraciones entran en juego factores de riesgo psicosocial. Una categoría central en este pun-

to es la de las *dificultades operativas* (FRO8, N = 23). Es el factor de riesgo con más personas que dieron respuestas codificadas (34.33 %) alusivas a aspectos prácticos de la vida organizativa: dificultades en los procesos de planificación, incluyendo el acceso limitado a materia prima o a servicios; el aumento de costos en materia prima; las dificultades de entrega de pedidos; la falta de inventario; la limpieza, y el traslado al punto de venta. De estas 23 personas, 12 dieron también respuestas categorizadas como *cohesión organizacional*, por ejemplo, la persona con el folio 14, quien se queja de la “Falta de lugares donde adquirir productos”, pero aprecia el “Trabajo en equipo”. Esta relación de la *cohesión* con aspectos operativos vividos negativamente se encuentra también en sus coincidencias con temas problemáticos en la coordinación práctica y la operatividad concreta, como las *dificultades organizativas* (FRO9), que reflejan aspectos de gobierno interno y coordinación, así como la ambivalencia de los equipos, como lo reporta la persona con folio 24, que aprecia que “Gracias a mi equipo de trabajo podemos cumplir con los pedidos que tenemos”, pero lamenta también la “Desorganización de mi equipo”.

Con la *cohesión organizacional* coinciden además aspectos negativos que aluden a valores e ideales, de manera específica los *valores y actitudes*, indicados ahora como elementos de malestar (FRI5), y en especial la percepción de *falta de compromiso* (FRO2), de hecho, casi como opuestos de la cohesión.

Finalmente, en la coincidencia con el gusto por la *cohesión organizacional*, se suman factores de riesgo psicosocial que tienen que ver con las dinámicas interpersonales en grupos y colectivos, como lamentarse de *situaciones intraorganizativas* (FRO7), que hacen alusión a tensiones y conflictos, tomando en cuenta el *ambiente organizacional*, la *falta de acuerdos* y la *falta de coordinación del equipo de trabajo* por cuestiones personales, de *coincidencia de tiempos* o por diferencia de intereses. Este contraste entre evidenciar la armonía en los equipos de trabajo participativos y la percepción de tensiones y diferencias es, de hecho, un tema bastante crítico en grupos con ideales democráticos (Hindrichs et al., 2011), y se expresa, por ejemplo, en las respuestas de la persona con folio 11, quien sí resalta “La unión” como aspecto que le entusiasma, pero lamenta también como algo que le causa malestar el “No coincidir con algunas ideas”. En esta línea podemos identificar también la *mala comunicación* (FRO1, N = 10), donde se revela que darle relevancia a ciertos temas, como en este caso la comunicación, los hace reconocer en términos negativos y positivos. Esto se refleja de manera ejemplar en las respuestas de la mujer de un

proyecto de promoción ecológica, quien, por un lado, aprecia cuando haya “Buena comunicación, consensos y acuerdos, tenerlos claros”, como elementos de cohesión, pero admite que existe “Falta de comunicación asertiva, a veces no sabemos expresar lo que sentimos” (Folio 32).

La incidencia de los factores psicosociales en el empowerment extra e interorganizativo

Mientras no hemos encontrado asociaciones en términos de grupos (haber dado respuestas asociados a cierta categoría o menos) entre ningún factor psicosocial emergente y la dimensión del *empowerment intraorganizativo*, como ya se anticipó, la *cohesión organizacional* y los *valores y actitudes* (considerados positivos) sí demuestran una asociación estadísticamente significativa en este sentido con el *empowerment* extraorganizativo: quienes dan respuestas asignadas a estas categorías perciben mejores niveles de esta dimensión del EO. En la tabla 7 y la figura 1 reportamos también las otras dos categorías asociadas de la misma manera con esta dimensión del EO: el factor salutogénico *capacitación y aprendizaje* y el factor de riesgo *mala comunicación*, los cuales, recordamos, coinciden de manera muy relevante con la *cohesión organizacional*. Estas cuatro categorías reflejan todas temas centrales para las prácticas de la ESS (Cendejas-Guizar, 2020; Laville y Torres Silva Junior, 2024) y los elementos del EO (Hernández-Peña y Hindrichs, 2020; Peterson y Zimmerman, 2004; Silva y Martínez, 2004).

Es oportuno profundizar ahora en la categoría *capacitación y aprendizaje* (FSO4, N = 11). Ya hemos indicado su carácter colectivo (aprender de las y los demás dentro de los grupos y de las comunidades) y su asociación tanto semántica como estadística con la *cohesión organizacional*. Aprender y enseñar, así como compartir el conocimiento en las comunidades de pertenencia y aprender de ellas, parece así vinculado con el carácter relacional e idealista de la ESS (Cendejas-Guizar, 2020). Vale la pena indicar que el tema del aprendizaje se observó, al menos para organizaciones en México, como elemento adicional del *empowerment extraorganizativo* (Hernández-Peña y Hindrichs, 2020), reconocido como esencial también por Rothman y colaboradores (2019), y se refleja en un ítem de la dimensión respectiva del cuestionario utilizado en el presente trabajo (“En mi proyecto/ organización/ grupo hemos aprendido de

quienes integran nuestra comunidad o colonia”). Se trata aparentemente de un tema central para la praxis comunitaria, los valores y la cohesión en la ESS. Por otro lado, se asocia con un factor de riesgo psicosocial emergente relativo a aspectos conflictivos o problemáticos dentro de la organización: seis de las once personas que dieron respuestas categorizadas como *capacitación y aprendizaje* indican también aspectos que les causan tensión categorizados como *situaciones intraorganizativas* (FRO7, N = 17), mostrando un valor de *chiz* estadísticamente significativo ($p < 0.01$). Así, por ejemplo, a la persona con folio 48 le motiva “El hecho de compartir con otros proyectos que cuidan y que se comprometen con la comunidad y aprender de ellos”, pero no le gustan los “Conflictos, y cotilleo entre compañeros”. Podemos considerar en estas asociaciones que una mayor capacitación conlleva eventualmente también a una mayor conciencia crítica, elemento muy fundamental para el constructo de *empowerment* (Zimmerman, 2000), y más alerta con respecto a las situaciones complicadas en las dinámicas organizativas, pero también un mayor interés en la incidencia comunitaria del proyecto organizativo.

Es, por lo tanto, importante mirar también la percepción de una *mala comunicación*, ya que quien da respuestas codificadas con esta categoría percibe más (y no menos!) *empowerment* extraorganizativo (ej. de ítem: “En mi proyecto/ organización/ grupo hemos logrado impactar en la comunidad o colonia con el trabajo que realizamos”) y también más *empowerment* interorganizativo (ej. de ítem: “En mi proyecto/ organización/ grupo hemos logrado colaborar con otros proyectos/organizaciones/grupos”) (tablas 7 y 8). Esto podría ser debido a que precisamente relacionarse con otros grupos y colectivos, y con las comunidades del entorno, necesita buena y constante comunicación, de manera que su falta o mala calidad afecta en modo más consciente a quienes reportan altos niveles en estas dos dimensiones del EO.

Las otras dos categorías que develaron una relación con el *empowerment interorganizativo* son, como se adelantó, otra vez la *cohesión organizacional*, con lo que se reitera su centralidad como categoría articuladora del EO y la interconexión entre sus dimensiones, así como considerar la economía (FSO5, N = 5) como algo que causa bienestar. En este caso, quienes dieron respuestas etiquetadas con este factor tienden a percibir menos *empowerment interorganizativo*, develando posiblemente una mayor importancia dada, ahora sí, a aspectos de ganancia económica personal que a la colaboración con otras iniciativas.

Consideraciones y conclusiones

El objetivo del presente trabajo fue explorar los factores psicosociales emergentes de experiencias y proyectos de la ESS como articuladores de doble *empowerment* entre las tres dimensiones del EO por medio de una técnica de recolección y análisis de datos mixta (cuantitativa y cualitativa).

Desde el punto de vista metodológico, la combinación tal vez poco ortodoxa de referentes cuantitativos y cualitativos respeta, sin embargo, la praxis psicosocial orientada al *empowerment* (Zimmerman, 2000) y ha permitido aprovechar las ventajas de ambos métodos: participación de números relativamente altos en tiempos relativamente cortos en la producción de información y sustento en pruebas estadísticas, por un lado, y anclaje en las vivencias concretas y las palabras textuales de las y los participantes por el otro. Sin embargo, al mismo tiempo se reconocen los límites derivados de la técnica mixta: números demasiado bajos y variables demasiado vagas para pruebas estadísticas más robustas, desde un punto de vista cuantitativo, así como espacios limitados para la profundización y el diálogo constructivo con las y los participantes, desde el punto de vista cualitativo. Este último límite lo pudimos contener parcialmente llevando a cabo la investigación en contextos de acompañamiento psicosocial, donde la primera función del análisis fue informar y alimentar los contenidos de talleres participativos para los proyectos involucrados, mientras que las y los participantes ayudaron a una mejor comprensión de las temáticas emergentes (Hindrichs et al., 2024).

Mientras tanto, con respecto al contenido intrínseco de los resultados, sin duda, la categoría más central es la que hemos denominado *cohesión organizacional*, no solo por su relevancia numérica en términos de frecuencia de respuestas atribuidas a ella y personas que las dieron, sino, sobre todo, por su papel como articuladora del doble *empowerment* en la relación estadística y semántica con el EO y los demás factores psicosociales: la percepción de la cohesión organizacional aumenta al crecer la percepción del *empowerment intraorganizativo*, es decir, de sentirse parte de una organización empoderadora. A su vez, quienes dieron respuestas codificadas como *cohesión organizacional* tienden a percibir más *empowerment extra e interorganizativo*, o sea, se sienten parte de una organización empoderada que incide en su entorno comunitario y teje redes colaborativas con otras iniciativas. Considerando que los niveles generales de percepción de las dos dimensiones del EO relacionadas con el

contexto inter y extraorganizacional parecen algo bajos, concentrarse sobre todo en intervenciones de acompañamiento a proyectos de la ESS en el tema de la *cohesión organizacional* parece fundamental; por ejemplo, mediante capacitación para mejorar el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones, la planeación participativa, la reciprocidad, la reflexión colectiva, la expresión de emociones y la comunicación asertiva. Es preciso recordar que la categoría se refiere igualmente a aspectos operativos y afectivos en las relaciones entre integrantes y está fuertemente relacionada con la apreciación de la presencia de valores y actitudes considerados positivos, haciendo eco de la comprensión del *empowerment* como “proceso cognitivo, afectivo y conductual” (Silva y Martínez, 2004: 30).

Así, también resulta importante no subestimar la relación de la *cohesión organizacional* con la percepción de *dificultades operativas* como factor de riesgo (junto con la correlación entre el *empowerment intraorganizativo* y la *operatividad del negocio* como factor salutogénico): si fomentar la cohesión entre integrantes de una organización se puede considerar como algo que promueva tanto el EO como el bienestar individual y colectivo, y que este a su vez proteja de la exposición a dificultades prácticas de la vida organizativa, desde una perspectiva ecológica tampoco se puede excluir que un aumento en la intensidad de las dificultades percibidas (o de los demás factores psicosociales de riesgos) pueda corroer la cohesión e incluso paralizar la organización (Hindrichs et al., 2011). Es, por lo tanto, fundamental promover procesos de comunicación, capacitación y aprendizaje que reconozcan y fomenten los factores protectores y salutogénicos sin ocultar los riesgos presentes y potenciales, ni las ambigüedades y paradojas intrínsecas a la vida organizativa (McCabe, 2016). En este sentido, esperamos que los resultados presentados y las herramientas de análisis utilizadas sirvan para promover el EO, fomentando la conciencia crítica y ampliando los márgenes de control —especialmente en la relación con el entorno organizacional— para permitir la participación con agencia en organizaciones comunitarias, civiles y sociales.

Referencias bibliográficas

- Altschuler, B., Blanco, D., Chiroque, H., Pastore, R. y Sena, S. (2019). “Reflexiones y debates sobre las economías alternativas desde la experiencia académico-territorial en economía social y solidaria de la Universidad Nacional de Quilmes”. En B. Marañón Pimentel (coord.), *Solidaridad económica, buenos vivires y descolonialidad del poder* (pp. 169-189). Clacso. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20200513061220/Solidaridad-economica.pdf>
- Baxamusa, M. H. (2008). “Empowering communities through deliberation: The model of community benefits agreements”. *Journal of Planning Education and Research*, 27 (3): 261-276. <https://doi.org/10.1177/0739456X07308448>
- Batliwala, S. (2007). “Putting power back into empowerment”. *Democracy*, 50 (3): 61-80. https://www.opendemocracy.net/en/putting_power_back_into_empowerment_o/
- Calvès, A. E. (2009). “Empowerment: The history of a key concept in contemporary development discourse”. *Revue Tiers Monde*, 200 (4): 735-749. <https://doi.org/10.3917/rtm.200.0735>
- Cendejas Guízar, J. (2020). “Producir, trabajar y convivir de otra manera. Creando sustentabilidad en algunas ferias de economía solidaria en México”. En M. A. Gonzáles Butrón, J. Cendejas Guízar y R. Gómez Monge (coords.), *Economía social solidaria y sustentabilidad* (pp. 76-101). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Converso, D., Hindrichs, I. y Piccardo, C. (2010). “Empowerment individuale e organizzativo”. En P. Argentero, C. G. Cortese y C. Piccardo (coords.), *Psicologia delle risorse umane* (pp. 209-229). Raffaello Cortina Editore.
- Converso, D. y Piccardo, C. (2003). *Il profitto dell’empowerment. Formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit*. Raffaello Cortina Editore.
- Coraggio, J. L. (2020). “Economía social y economía popular: conceptos básicos”. *Serie Consejeros*, 1, 3-14. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/coraggio.pdf>
- Corbin, J. y Strauss, A. (2014). “Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory”. Sage.

- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza.
- Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D. y Barreto, K. (2021). “Economía social y economía solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura”. *Revista de Estudios Cooperativos*, 138 (1): 187-212. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.75566>
- Forcadell, F. J. (2005). “Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa”. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-5094-5>
- Francescato, D. y Aber, M. S. (2015). “Learning from organizational theory to build organizational empowerment”. *Journal of Community Psychology*, 43 (6): 717-738. <https://doi.org/10.1002/jcop.21753>
- Gómez-Ceballos, G., Vázquez-Loaiza, J. P., Herrera-Torres, D. P. y Vega-Luna, A. J. (2021). “Popular and solidarity economy: policies and realities in the local context—the case of the agricultural productive associations of El Valle, Ecuador”. *Sustainability*, 13 (23): 13469. <https://doi.org/10.3390/sui32313469>
- Guerra, P. y Reyes, S. (2024). *Economía social y solidaria, cooperativismo y relaciones laborales* [2a. Ed.]. Fundación de Cultura Universitaria.
- Heller, F. A. (2003). “Participation and power: A critical assessment”. *Applied Psychology*, 52 (1): 144-163. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00128>
- Hernández-Peña, U. y Hindrichs, I. (2020). “El empowerment en tres organizaciones de la sociedad civil: Hacia el enriquecimiento de su comprensión teórica”. En I. Hindrichs (coord.), *Entre el campo y la teoría. Estrategias de categorización inductiva y deductiva en investigación cualitativa* (pp. 67-92). El Colegio Mexiquense.
- Hindrichs, I., Girardo, C. y Converso, D. (2011). “La traducción de los valores democráticos en la participación organizativa de la sociedad civil: un estudio de caso entre México e Italia”. *Economía, Sociedad y Territorio*, 11 (37): 667-706. <https://doi.org/10.22136/est002011100>
- Hindrichs, I. y González Tapia, E. (2015). La interacción de factores psicosociales emergentes en Organizaciones de la Sociedad Civil de Morelos (México). En S. Martínez, G. Gómez, C. Sánchez y J. I. Sandoval (eds.), *Efectos psicosociales de la crisis laboral y la precarización del trabajo* (pp. 96-113). UAM-X.

- Hindrichs, I., Hernández Peña, U. y Converso, D. (2018). “Empowerment: orígenes y conceptualización del constructo para la intervención desde la psicología social organizacional”. En H. F. Littlewood y J. F. Uribe Prado (coords.), *Psicología organizacional en Latinoamérica* (pp. 573-603). Manual Moderno.
- Hindrichs, I., Juárez-García, A., Girardo, C. y Converso, D. (2016). “Organizational Wellbeing in csos in Morelos (Mexico): Findings from a Qualitative Study”. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27 (1): 348-366. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9568-0>
- Hindrichs, I., Muciño-Correa, J. P., Quezada-Díaz, B., & de la Hoz-Becquer, A. M. (2026). “Construcción y análisis factorial exploratorio de la escala de empowerment organizativo para organizaciones comunitarias, civiles y sociales en México”. *Psicología, Conocimiento y Sociedad* [aceptado para su publicación].
- Hindrichs, I., Sosa Estrada, A. J., Quezada Díaz, B., Sotelo Salcedo, A. A., de la Hoz Becquer, A. M., & Muciño Correa, J. P. (2024). “Evaluación y atención a factores psicosociales en el trabajo de proyectos de la Economía Social y Solidaria en México: reflexiones de primeras experiencias”. En *ANALES XIII EILAC. XIII Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo. “Cooperativismo y Economía Social y Solidaria: construyendo prácticas y teorías transformadoras para una época de cambios* (pp. 119-129), SESCOOP Unidade Nacional. <https://fcea.udelar.edu.uy/depto-adm-investigacion/novedades-inv-ciencias-administracion/8470-anales-xiii-eilac-xiii-encuentro-de-investigadores-latinoamericanos-en-cooperativism.html>.
- Hinkelammert, F. J. y Mora Jiménez, H. M. (2005). *Hacia una economía para la vida*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.uca.edu.sv/entities/publication/f6baad7a-ee50-492b-8c82-a79ff6152130>
- Hoz-Becquer, A. M. de la y Hindrichs, I. (2019). “Cambio de estilos de dirección en una organización de la sociedad civil: un estudio de caso”. En S. Franco y E. Escudero (eds.), *El presente del futuro del trabajo II* (pp. 889-910). Psicolibros Universitario.
- Juárez, A. y Camacho, A. (2011). “Factores psicosociales de la salud en el trabajo: Análisis de su concepción y base teórica”. En A. Juárez y A. Cama-

- cho (coords.), *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo* (pp. 187-212). Juan Pablos Editor.
- Juárez, A., Flores, C. y Hindrichs, I. (2020). "Exploración de factores psicosociales del trabajo mediante una técnica de análisis mixto: La transformación de categorías en variables". En I. Hindrichs (coord.), *Entre el campo y la teoría: Estrategias de categorización inductiva y deductiva en investigación cualitativa* (pp. 233-270). El Colegio Mexiquense.
- Laville, J. L. y Torres Silva Junior, J. (2024). "The solidarity economy beyond the issue of labor". *Cadernos EBAPE.BR.*, 22 (3), 1-13. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230029x>
- Mannarini, T., Talo, C., D'Aprile, G. e Ingusci, E. (2018). "A psychosocial measure of social added value in non-profit and voluntary organizations: Findings from a study in the south of Italy". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, 1315-1329. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00061-9>
- Marañón Pimentel, B. (2021). "Notas sobre la solidaridad económica y la decolonialidad del poder". En J. L. Coraggio (ed.). *Miradas sobre la economía social y solidaria en América Latina* (pp. 245-280). Ediciones UNGS. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20210325054604/Miradas-sobre-la-economia-social.pdf>
- McCabe, D. (2016). "'Curiouser and curiouser!': Organizations as Wonderland—A metaphorical alternative to the rational model". *Human Relations*, 69 (4): 945-973. <https://doi.org/10.1177/0018726715618453>
- Mochi, P., Rivera, T. V. G. y Girardo, C. (2020). "La economía solidaria en México: un caleidoscopio de experiencias". En J.F. Álvarez y C. Marcuello (dirs.), *Experiencias emergentes de la economía social en Iberoamérica* (pp. 427-457). CIRIEC-España. <https://www.oibescoop.org/wp-content/uploads/cap-16.pdf>
- Montero, M. (2004). "El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances". *Psychosocial Intervention*, 13 (1): 5-19. <https://www.redalyc.org/pdf/1798/179817825001.pdf>
- Morgan, G. (2006). *Images of organization. Updated edition of the international bestseller*. Sage.
- Olvera, A. J. (2022). "La sociedad civil en México. Una breve historia conceptual". *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, (69), 12-27. <https://desacatos.ciesas.edu.mx/index.php/Desacatos/article/view/2519>

- Pastore, R. (2024). "Notas sobre educación superior como derecho, extensión e incubación universitaria en economía social y solidaria". *Masquedós*, 9 (12): 1-16. <https://doi.org/10.58313/masquedós.2024.v9.n12.362>
- Peterson, N. A. y Zimmerman, M. A. (2004). "Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment". *American Journal of Community Psychology*, 34 (1-2): 129-145. <https://doi.org/10.1023/B:AJCP.0000040151.77047.58>
- Pigeon, M., Montani, F. y Boudrias, J. S. (2017). "How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model". *Journal of Managerial Psychology*, 32 (5): 357-372. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2016-0292>
- Rappaport, J. (1981). "In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention". *American Journal of Community Psychology*, 9 (1): 1-25. <https://doi.org/10.1007/BF00896357>
- Reygadas Robles Gil, R. (2022). "Surgimiento y participación de organizaciones de la sociedad civil en la transformación de México y algunos desafíos actuales, 1968-2020". *Desacatos: Revista de Ciencias Sociales*, (69): 28-47. <https://desacatos.ciesas.edu.mx/index.php/Desacatos/article/view/2521/1636>
- Rothman, L., De Velder, F., Schalk, R. y Van Regenmortel, M. (2019). "A systematic review on organizational empowerment". *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (5): 1336-1361. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1657>
- Rothschild-Whitt, J. (1983). "Worker ownership in relation to control: A typology of work reform. En C. Crouch y F. A. Heller (eds.). *International Yearbook of Organizational Democracy* (pp. 389-405). John Wiley & Sons.
- Rushing, S. (2016). "What's left of 'empowerment' after Neoliberalism?". *Theory & Event*, 19 (1). <https://muse.jhu.edu/article/607286>
- Schruijer, S. (2020). "The dynamics of interorganizational collaborative relationships: Introduction". *Administrative Sciences*, 10 (3): 53. <https://doi.org/10.3390/admsci10030053>
- Silva, C. y Martínez, M. L. (2004). "Empoderamiento: proceso, nivel y contexto". *Psykhé*, 13 (2): 29-39. <https://doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>

- Sosa-Estrada, A. J. (2025). *Factores Psicosociales Emergentes en Organizaciones de la Economía Social y Solidaria en Morelos* (Tesis de licenciatura).
- Spreitzer, G. M. (1995). "An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace". *American Journal of Community Psychology*, 23 (5): 601-629. <https://doi.org/10.1007/BF02506984>
- Verduzco, M. I. (2022). "Participación de las organizaciones de la sociedad civil en asuntos públicos en México". *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, (70), 128-143. <https://desacatos.ciesas.edu.mx/index.php/Desacatos/article/view/2581>
- Villa Gómez, J. D., Arroyave Pizarro, L. y Montoya Betancur, Y. (2019). "Malestar ético y desgaste emocional en profesionales que trabajan en proyectos de atención psicosocial a víctimas de violencia política en Medellín y Antioquia". *Psicogente* 22 (42): 1-26. <https://doi.org/10.17081/psico.22.42.3500>
- Zimmerman, M. A. (2000). "Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis". En J. Rappaport y E. Seidman (eds.), *Handbook of Community Psychology* (pp. 43-63). Springer.