



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU
Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios

***EMPOWERMENT STRUCTURAL: POTENCIANDO LA
CAPACIDAD INNOVADORA DE LAS ORGANIZACIONES***

José M. Román Olmedo

Orientadora: Professora Doutora Célia Ribeiro

Visou, Maio de 2017



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DE VISEU

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

***EMPOWERMENT ESTRUTURAL: POTENCIANDO LA
CAPACIDAD INNOVADORA DE LAS ORGANIZACIONES***

*Dissertação apresentada a Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios*

José M. Román Olmedo

Orientadora: Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, Maio de 2017

“La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito” (Stephen Covey).

AGRADECIMIENTOS

La culminación de cada etapa en la vida de una persona, conlleva cuestiones destacables y éstas refieren implícitamente al conjunto social que constituyó un sostén sólido y seguro para concretar determinados objetivos.

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser tan maravilloso y bondadoso conmigo, por darme la fuerza y la fe para creer que todo es posible, gracias por la vida y por bendecirme con esta gran oportunidad.

Gracias a mis padres por el apoyo de toda la vida, por educarme en valores, porque sin ellos no hubiera sido posible dar mis primeros pasos en la universidad; también a toda mi familia, por apoyarme aun estando lejos, porque cada palabra de aliento fueron el impulso que necesitaba para llegar a mi meta.

Gracias a la Universidad Católica Portuguesa, por creer en mí y haberme dado la oportunidad de formarme en tan prestigiosa casa de estudios.

También agradezco al Profesor Doctor Paulo Pereira, por la buena disponibilidad durante todo el proceso académico y toda la ayuda que me ha brindado incondicionalmente.

Un agradecimiento singular debo a la Profesora Doctora Célia Ribeiro que, como orientadora de esta tesis, me ha apoyado y orientado en mi labor científica con un interés y una entrega que han sobrepasado todas las expectativas que, como alumno, he depositado en ella.

Agradezco a la Profesora Doctora Filomena Capucho, por el apoyo que me ha brindado en todos estos años de formación en la universidad, porque su contribución ha sido más que significativa para mi desarrollo personal y profesional.

A mis profesores y compañeros, por ser parte de esta etapa significativa en mi formación, porque con sus ideas, conocimientos y experiencias, contribuyeron valiosamente a mi proceso de aprendizaje en la universidad.

Finalmente quiero agradecer a todas las personas que, de una u otra manera colaboraron en la realización de este presente trabajo de investigación.

A todos, gracias.

ABSTRACT

Companies or organizations have a common element: they are all composed by people, who represent their human capital, their vital energy and ensure their capacity of change.

Technical devices and infrastructures are important, but, ultimately, it is people who carry out the developments and changes in favour of organizations, so that they may adapt to their environment and become competitive.

At economic, technological, market and human resources levels, the globalized context of nowadays is highly competitive and merely reinforces the value of people. Being motivated, empowered and under a dynamic leadership, people become the element that is capable of enhancing the innovative capacity of companies. Empowerment rises here as a tool that allows to unleash the power of people, converting them into partners in the organization.

The main goal of this work is to identify the level of structural *empowerment* of employees who work for companies with innovative characteristics.

An exploratory, descriptive and correlational with the use of quantitative research methods study was designed. Two questionnaires were applied, the first one aiming at characterizing the degree of innovation of the companies (*Test de Innovación Empresarial ICT*) and the other one concerning the structural *empowerment* (*CWEQ-II*). The sample is composed by 90 employees of three companies that were considered as presenting innovative characteristics, in the Viseu district, in Portugal.

Results demonstrate the impact of structural *empowerment* in the sociodemographic and professional characteristics of employees, in the three companies that were considered as innovative, according to four dimensions: *opportunity*, *information*, *support* and *resources*. These four dimensions actually show significant relationships with each other and contribute positively to the employees' perception of structural *empowerment*.

Moreover, it was verified that employees who have lower professional experience and a shorter period of employment in companies present a higher level of structural *empowerment*.

Key words: Structural *Empowerment*, innovation, power, motivations, autonomy.

RESUMO

As empresas ou organizações têm um elemento comum: todas são constituídas por pessoas, que constituem o seu capital humano, a sua energia vital, assegurando a sua capacidade de transformação.

Os meios técnicos e as infraestruturas são importantes, mas, em última análise, são as pessoas que levam a cabo os desenvolvimentos e as mudanças a favor das organizações, para se adaptarem ao seu ambiente e se tornarem competitivas.

O contexto atual globalizado ao nível da economia, tecnologia, mercado e recursos humanos, altamente competitivo, mais não fez do que reforçar o valor das pessoas, convertendo-as no elemento que, estando motivadas, empoderadas, e sob uma liderança dinamizadora, é capaz de potenciar a capacidade inovadora das empresas. É aí que nasce o *empowerment*, como ferramenta capaz de libertar o poder das pessoas, convertendo-as em parceiras da organização.

O objetivo fundamental deste trabalho de investigação é identificar o nível de *empowerment* estrutural em colaboradores pertencentes a empresas com características inovadoras.

Desenhou-se um estudo de caráter exploratório, descritivo e correlacional com a utilização de métodos de investigação quantitativa. Foram aplicados dois questionários, um destinado a caracterizar o grau de inovação das empresas (*Test de Innovación Empresarial ICT*) e outro sobre o *empowerment* estrutural (*CWEQ-II*). A amostra é constituída por 90 colaboradores pertencentes a três empresas consideradas como possuindo características inovadoras, do distrito de Viseu, Portugal.

Os resultados permitem verificar o impacto do *empowerment* estrutural nas características sociodemográficas e profissionais dos colaboradores nas três empresas consideradas como inovadoras, em função de quatro dimensões: *oportunidade, informação, apoio e recursos*. Efetivamente, estas quatro dimensões apresentaram relações significativas entre si e contribuem positivamente para a perceção dos colaboradores sobre o *empowerment* estrutural.

Verificou-se também que os colaboradores que têm menor experiência profissional e menos tempo de serviço nas empresas apresentam um maior nível de *empowerment* estrutural.

Palavras chave: *Empowerment* estrutural, inovação, poder, motivação, autonomia.

RESUMEN

Las empresas u organizaciones tienen un elemento común: todas están constituidas por personas que constituyen su capital humano, su energía vital, su capacidad de transformarlo todo.

Los medios técnicos y las infraestructuras son importantes, pero en definitiva son las personas quienes llevan a cabo los avances y cambios a favor de las organizaciones para adaptarse a su entorno y volverse competitivas.

El contexto actual globalizado a nivel de economía, tecnología, mercado y recursos humanos, altamente competitivo, no ha hecho más que reforzar el valor de las personas, convirtiéndolas en el elemento que, estando motivadas, empoderadas y bajo un liderazgo dinamizador, es capaz de potenciar la capacidad innovadora de las empresas. Ahí es donde nace el *empowerment*, como una herramienta capaz de liberar el poder de las personas convirtiéndolas en socias de la organización.

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación es identificar el nivel de *empowerment* estructural en colaboradores pertenecientes a empresas con características innovadoras.

Se diseñó un estudio de carácter exploratorio, descriptivo y correlacional con la utilización de métodos de investigación cuantitativa. Fueron aplicados dos cuestionarios, uno destinado a caracterizar el nivel de innovación de las empresas (*Test de Innovación Empresarial ICT*) y otro respecto al *empowerment* estructural (*CWEQ-II*). La muestra está constituida por 90 colaboradores de empresas calificadas con características innovadoras, pertenecientes al distrito de Viseu, Portugal.

Los resultados permiten verificar el impacto del *empowerment* estructural en las características sociodemográficas y profesionales de los colaboradores en las tres empresas consideradas como innovadoras, en función a cuatro dimensiones: *oportunidad, información, apoyo y recursos*. Efectivamente, estas cuatro dimensiones presentaron relaciones significativas entre sí y contribuyen positivamente a la percepción de los colaboradores sobre el *empowerment* estructural.

Se verificó también que los colaboradores que tienen menor experiencia profesional y menos tiempo de trabajo en las empresas presentan un mayor nivel de *empowerment* estructural.

Palabras clave: *Empowerment* estructural, innovación, poder, motivación, autonomía.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

PARTE I – MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: CONTEXTO ACTUAL.....	5
----------------------------------	---

1.1 Una visión emergente.....	5
-------------------------------	---

CAPÍTULO 2: EMPOWERMENT.....	11
------------------------------	----

2.1 Concepto de Empowerment.....	11
----------------------------------	----

2.2 Fundamentos y Aplicaciones del Empowerment.....	18
---	----

2.3 Tipos de Empowerment.....	25
-------------------------------	----

2.3.1 Empowerment Estructural.....	26
------------------------------------	----

2.3.2 Empowerment Psicológico.....	27
------------------------------------	----

CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN.....	31
-----------------------------	----

3.1 Concepto de Innovación.....	31
---------------------------------	----

3.2 Tipología de la Innovación.....	38
-------------------------------------	----

3.3 Las personas como protagonistas de la innovación.....	40
---	----

SÍNTESIS CONCLUSIVA.....	43
--------------------------	----

PARTE II – INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	49
---	----

5.1 Aspectos generales.....	49
-----------------------------	----

5.2 Planteamiento del problema.....	49
-------------------------------------	----

5.3 Objetivos de la investigación.....	50
--	----

5.3.1 Objetivo general.....	50
-----------------------------	----

5.3.2 Objetivos específicos.....	51
5.4 Operacionalización de variables.....	51
5.5 Tipo de investigación.....	53
5.6 Población y muestra.....	53
5.7 Instrumentos de recolección de datos.....	60
5.8 Análisis de consistencia de la escala de empowerment estructural.....	63
5.9 Procedimiento de recolección de datos.....	64
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	67
6.1 Análisis descriptivo.....	67
6.2 Análisis inferencial.....	70
6.3 Discusión de los resultados.....	80
SÍNTESIS CONCLUSIVA.....	85
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Comparativo de una empresa tradicional con una empresa que aplica empowerment.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2. Personas sin información vs. Personas con información.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 3. Resultados de evaluación de la capacidad innovadora de empresas.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 4. Distribución de los participantes según la edad.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 5. Distribución de los participantes según el género.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 6. Distribución de los participantes según el estado civil.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 7. Distribución de los participantes según el grado académico.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 8. Distribución de los participantes según el tiempo de experiencia profesional.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 9. Distribución de los participantes según el tiempo de trabajo en la empresa.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 10. Distribución de los participantes según el número medio de horas de trabajo por semana.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 11. Distribución de los participantes según el tipo de horario.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 12. Distribución de los participantes según el área de trabajo.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 13. Distribución de los participantes según el vínculo de trabajo.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 14. Versión en inglés y portugués del CWEQ-II.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 15. Análisis de fidelidad de las dimensiones del CWEQ-II utilizado, comparativamente con la escala original validada por Laschinger.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 16. Estadística descriptiva respecto a la escala de empowerment estructural.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 17. Estadística descriptiva de las dimensiones del empowerment estructural.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 18. Correlación de Pearson para las dimensiones oportunidad, información, apoyo y recursos.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 19. Test ANOVA del empowerment estructural respecto a la edad.....</i>	<i>72</i>

Tabla 20. <i>T-test del empowerment estructural respecto al género</i>	73
Tabla 21. <i>T-test del empowerment estructural respecto al estado civil</i>	74
Tabla 22. <i>Test ANOVA del empowerment estructural respecto al grado académico</i>	75
Tabla 23. <i>Test ANOVA del empowerment estructural respecto a la experiencia profesional</i>	76
Tabla 24. <i>Test ANOVA del empowerment estructural respecto tiempo de trabajo en la empresa</i>	77
Tabla 25. <i>Test ANOVA del empowerment estructural respecto al número medio de horas de trabajo por semana</i>	78
Tabla 26. <i>T-test del empowerment estructural respecto al tipo de horario</i>	79
Tabla 27. <i>T-test del empowerment estructural respecto al tipo de contrato</i>	80

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Los diferentes enfoques del trabajo: cada una implica un equilibrio diferente entre control y compromiso.....	5
<i>Figura 2.</i> Bases del empowerment.....	15
<i>Figura 3.</i> Círculo del empowerment.....	20
<i>Figura 4.</i> Determinantes que influyen a la innovación.....	36
<i>Figura 5.</i> Dimensiones de la creatividad empresarial: ámbito global.....	42
<i>Figura 6.</i> Modelo conceptual de relación entre las variables.....	52

INTRODUCCIÓN

Ante la complejidad de la creciente competencia sumada al incremento de la demanda y las exigencias del mercado en cuanto a calidad, rapidez, flexibilidad, funcionalidad y costos competitivos han puesto a las organizaciones, independientemente de su tamaño, en un proceso de cambio acelerado tanto en sus procesos organizacionales y en las personas involucradas en las mismas.

Las personas se han convertido en estos últimos tiempos en el eje fundamental de la ventaja competitiva para las organizaciones, tomando en cuenta que el éxito de ellas depende no solo de sus líderes, sino en gran medida de la participación e integración de todos sus colaboradores.

Las empresas u organizaciones requieren una nueva forma de gestión para adaptarse a los cambios y sobrevivir. Una de estas es el empowerment, una nueva forma de orientar el trabajo de las organizaciones hacia un futuro próspero e innovador.

Así, en este nuevo contexto que emerge, planteamos la siguiente cuestión de investigación: *¿De qué forma el empowerment contribuye para la innovación en las organizaciones?*

Partiendo de esta cuestión, planteamos los siguientes objetivos que darán sentido a nuestra investigación: conocer el nivel de empowerment estructural de los colaboradores de organizaciones con características innovadoras; identificar el grado de empowerment estructural de los colaboradores en las siguientes dimensiones: *oportunidad, información, apoyo y recursos*; conocer la relación existente entre las cuatro dimensiones del empowerment estructural; verificar si el nivel de empowerment estructural, en las diferentes dimensiones, varía en función de las características personales y profesionales de los colaboradores.

Para concretizar estos objetivos, delineamos una investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional con una muestra no probabilística por conveniencia constituida por 90 colaboradores de tres empresas del distrito de Viseu, Portugal que presentan características innovadoras.

Esta investigación está estructurada en dos partes fundamentales.

La primera está formada por tres capítulos que componen el marco teórico. En el primer capítulo titulado *contexto actual*, hacemos referencia a la nueva visión que emerge en el entorno

empresarial, relacionando las dinámicas que se presentan y los factores que están involucrados en la misma.

En el segundo capítulo titulado *empowerment*, buscamos en primer lugar dar al lector una serie de conceptos de empowerment, fundamentos y aplicaciones, tipos de empowerment a fin de contextualizar la temática en estudio y mejor entendimiento del mismo.

En el tercer capítulo denominado *innovación* presentamos el concepto de innovación y su tipología, así también abordamos el papel de las personas como protagonistas de la innovación y la creación de valor para las organizaciones.

Finalizamos esta parte con una síntesis conclusiva, donde presentamos una revisión teórica y empírica relacionando los conceptos *empowerment e innovación*, concebidos en algunas investigaciones.

La segunda parte de este trabajo de investigación está conformada por dos capítulos. En el primer capítulo denominado *metodología de investigación* abordamos cuestiones relacionadas al planteamiento del problema, objetivos de estudio, variables, tipo de estudio, población y muestra e instrumentos y procedimiento de recolección de datos. En el segundo capítulo, *análisis y presentación de los resultados*, damos a conocer los resultados de nuestra investigación a través del análisis descriptivo e inferencial de los datos de la muestra seleccionada y la discusión de los resultados comparativamente a otras investigaciones de otros autores.

Finalizamos el presente trabajo con las consideraciones finales, limitaciones y lanzamos algunas pistas para investigaciones futuras.

PARTE I – MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: CONTEXTO ACTUAL

1.1 Una visión emergente

Un ambiente competitivo, dinámico y complejo, donde la necesidad de innovación es un factor determinante para el éxito de las organizaciones, exige que las personas estén cada vez más involucradas en procesos de decisión asociados a las estrategias organizacionales (Ribeiro & Almada, 2001).

Es ahí donde nace el empowerment, con el objetivo de capacitar a las personas para esos procesos decisorios en la organización, buscando como resultado la transformación de las empresas para adaptarlas a ambientes competitivos, complejos y dinámicos (Ribeiro & Almada, 2001).

A lo largo de los años, diferentes abordajes han sido particularmente influyentes en diferentes momentos (Figura 1).

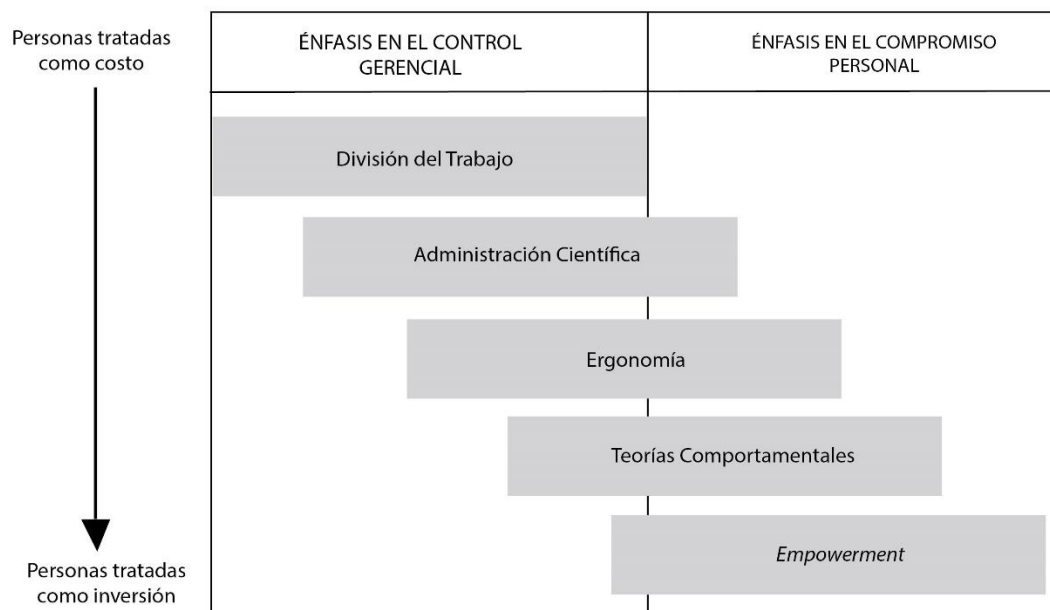


Figura 1. Los diferentes enfoques del trabajo: cada una implica un equilibrio diferente entre control y compromiso (Slack, Chambers, Harland, Harrison & Johnston, 1997, p.312).

En la década de los 20, las ideas de Taylor, padre de la administración científica, influenciaron en la forma de pensar de los administradores sobre los mejores métodos para la realización del trabajo, donde había una separación entre la toma de decisión de los administradores y la

ejecución hecha por los trabajadores de forma sumisa, sin embargo, a medida que generaba un aumento en términos productivos, generaba enajenación, conflicto y ausentismo (Wilkinson, 1998).

Emerge un nuevo paradigma, enfocado en la desburocratización, flexibilidad e innovación. En la década de los 90, la racionalización y el downsizing exigieron que las organizaciones sean más rápidas y ágiles que antes, haciendo que el relacionamiento burocrático entre los administradores y trabajadores se transforme; en este contexto, el empowerment es inevitable para asignar los sobrevivientes en la nueva organización (Wilkinson, 1998).

Existen empresas caracterizadas por la especialización funcional de sus unidades, de sus colaboradores y consecuentemente, por la padronización de sus procesos de trabajo. Organizaciones con estas características son denominadas burocracias mecanizadas u organizaciones clásicas (Sykes, Simpson, & Shipley, 1997), donde se verifican el formalismo, la impersonalidad y gestión excesiva por parte de los administradores, que por finalidad tienden a controlar de forma absorbente a todos los colaboradores (Mintzberg, 1995).

En este tipo de organizaciones, la función de Recursos Humanos aparece de una forma muy rígida, esto como resultado de la estabilidad y simplicidad del ambiente competitivo. Siendo una organización rígida en términos de estructura organizacional, de las unidades organizacionales y de sus puestos de trabajo, convierte de la misma forma, en rígidas a varias actividades de recursos humanos, como por ejemplo, el modo de cómo son gestionadas las carreras de los colaboradores, el modo como analizan y describen los puestos de trabajo, como elaboran los programas de desarrollo individual y los sistemas de remuneración (Santos, 1999).

Organizaciones denominadas Adhocracia, opuestas a la burocracia mecanizada, se presentan como un sistema que toma decisiones enfocadas en las oportunidades de negocios (Mintzberg, 1995).

En este sentido, se organizan en equipos de trabajo que, por su vez, están encargados de los proyectos de innovación. Mediante las organizaciones tipo adhocrático, existen especialistas distribuidos por toda la organización, donde el poder de decisión es distribuido entre los gerentes y subordinados de una forma transversal a todos los niveles jerárquicos. En la adhocracia nadie se monopoliza para innovar (Mintzberg, 1995).

Según Chiavenato (1999), la adhocracia se presenta como una estructura flexible capaz de adaptarse constantemente, sea a través de obstáculos u objetivos diferentes. Para que esa capacidad de adaptación sea posible, es necesario la descentralización del poder, aumentando y distribuyendo la capacidad de decisión a través del empoderamiento de los equipos o grupos de trabajo, pudiendo éstos definir cuáles son sus objetivos y desenvolver sus propios valores organizacionales (Mintzberg, 1995).

De esta forma, para cualquier proyecto de organización del trabajo con adhocracia se tiene el empowerment en toda su plenitud; contrariamente, en la organización clásica se tiene el modelo de control absoluto y ausencia total del empowerment. Así, el pasaje de una organización clásica o burocracia mecanizada para una del tipo adhocracia, pasa por una creciente necesidad de adoptar el empowerment, tanto por parte del equipo de gestión como de los colaboradores (Mintzberg, 1995).

Es así que las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos; en lugar de invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y los sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados (Chiavenato, 2009).

Según Robbins (2005), a medida que las organizaciones se reestructuran para competir con más eficiencia y eficacia, recurren a los equipos como la mejor manera de aprovechar el talento de las personas. La administración ha descubierto que los equipos son más flexibles y responsables antes los eventos cambiantes que afectan a las organizaciones, además de ser una fuente de motivación para las personas.

De la misma forma, Cardoso y Pardal (2015) afirman que el valor de los grandes talentos es innegable, pero para las organizaciones son más importantes la aplicación de los talentos y conocimientos únicos de cada persona a favor de todos.

Para que las empresas se mantengan competitivas en este ambiente cambiante, es necesario que se adapten, crezcan y aprendan nuevas maneras de realizar el trabajo. En este sentido, Chiavenato (2009) sostiene que las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. Por su parte, Robbins (2009) afirma que las personas de una organización son el

ímpetu para la innovación y el cambio; el desafío para los administradores es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio.

Para Moreno y Olmos (2014), obtener una ventaja competitiva en las organizaciones es importante ante el objetivo de asegurar una vida estable para el capital humano y alcanzar una estabilidad económica que garantice sustentabilidad para el futuro a la propia organización, marcando así la diferencia frente a sus competidores.

Una ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización, es decir, su valor distintivo. De esta manera, una organización es considerada competitiva cuando logra esta distinción de los demás (Robbins, 2005). Por lo tanto, una forma de lograr una ventaja competitiva que poseen las empresas es a través del correcto facultamiento de su capital humano (Moreno & Olmos, 2014).

Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa y en la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan en el mercado (Chiavenato, 2009). Chiavenato (idem) menciona así que la estrategia constituye el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión en la organización. Las personas son el elemento activo fundamental capaces de transformar la realidad de la organización, no son meros recursos, tienen vida, sentimientos. De ahí que, las organizaciones y las personas constituyen una alianza estratégica y requieren un dinamismo eficaz para cumplir los objetivos.

Los administradores de las organizaciones necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas de clase mundial para gestionar las personas, capacitando y motivando para lograr que trabajen como socios de la empresa y se comprometan con ellas (Dessler & Varela, 2011). Las personas necesitan de las organizaciones para desenvolverse, así también las organizaciones necesitan de las personas pues sin ellas es imposible que puedan desenvolverse y cumplir su misión. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad (Chiavenato, 2009).

Según Chiavenato (2009), las personas son vistas como socias de la organización y como tal, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y, por sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones

racionales para el logro de los objetivos. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización y las empresas exitosas que descubrieron esto, las tratan como socias y no como simples empleados (idem).

Es por eso que, las mejores prácticas de recursos humanos actuales incluyen contratación selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, capacitación amplia, flujo de información entre colaboradores y gerentes, todo ello apoyado sobre las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura que abraza dichas creencias (Dessler & Varela, 2011).

CAPÍTULO 2: EMPOWERMENT

2.1 Concepto de Empowerment

La dura competencia en la actualidad, la globalización de los mercados y las economías que fluctúan impredeciblemente, han llevado a las empresas en todo el mundo a buscar soluciones empresariales basados en nuevas y modernas teorías que mejoren su desempeño de manera global. Los presidentes de las organizaciones, según Salazar y Molano (2000), definen esta situación como un torneo de grandes ligas, de grandes competencias mundiales, el cual plantea cada día nuevos retos para los administradores de las organizaciones.

Un punto que contribuye al nacimiento del concepto del empowerment nos lleva a los años 90, donde la racionalización y el *downsizing* impusieron a que las organizaciones sean más rígidas y menos flexibles, donde el relacionamiento burocrático entre administradores y operarios fue creciendo. Así, en este contexto, el empowerment es inevitable para designar los sobrevivientes en la era competitiva (Wilkinson, 1998). En esta óptica, el empowerment surge como una solución a los viejos problemas del taylorismo y de la burocracia en los locales de trabajo, donde la creatividad era reprimida y los trabajadores se convertían en objetos de venta (Wilkinson, 1998).

En estos tiempos, debates relacionados al empowerment están enfocados en conceptos relacionados a la cultura empresarial, específicamente en empresas emprendedoras donde existen prácticas de *total quality management* (TQM) y *human resource management* (HRM). El término TQM está basado en un conjunto de tareas dirigidas al consumidor, atribuyendo poder al colaborador en una perspectiva de aumentar los rendimientos y reducir costos (Juran, 1993). El HRM está íntimamente ligado con el *employee involvement and empowerment*, cuyo objetivo principal está dirigido para maximizar la contribución de los colaboradores unos con otros en la empresa (Goetschi & Davis, 1994).

Debido a esta situación, las empresas en la actualidad revisan constantemente su orientación organizacional para lograr sus objetivos establecidos, lo que implica que éstas tengan que desarrollar la capacidad de crear equipos de trabajo, estimular la comunicación, promover la lealtad, el compromiso, facilitar el consenso, entre otros, para lo cual se trasladan a otros ámbitos para adoptar técnicas y transferirlas a los sistemas y procesos organizacionales (Useche, 2004).

Salazar y Molano (2000) afirman que es indispensable tener sentido de trabajo en equipo, ya que se llega a ser un campeón cuando hay sincronía en todas las partes de la organización y se juega como una unidad, cuando el sentido del equipo está por encima de lo individual y todo el grupo trabaja por la convicción de su interdependencia, entendida esta como la fusión de los esfuerzos de cada uno para lograr una meta común. Es así que, cada vez más, las empresas facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo como equipos interfuncionales de calidad, grupos de enfoques concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo de productos (Ronquillo, 2006).

Leibling y Prior (2004) sostienen que el futuro de las empresas depende del aumento de la capacidad y resultado generado por sus empleados. Esto es posible gracias al perfeccionamiento de muchas décadas en los procesos organizacionales; las empresas ahora denominadas de aprendizaje utilizan el desarrollo humano a largo plazo como parte continua e integral de la vida diaria, y, con esto, las personas se responsabilizan cada vez más del desarrollo de competencias de las personas para y con las que trabajan, con el objetivo de impulsar a las organizaciones a ser competitivas.

Por otra parte, Salazar y Molano (2000) consideran que las organizaciones ganadoras incluyen el perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano, entrenamiento modularizado, transferencia de estrategias de aprendizaje, estímulo de las relaciones con los empleados, creando una actitud de propietarios, de gerentes para entrenar al personal y desarrollar carreras en la empresa, manejar el autoestima entre los empleados y grupos e identificación de estrategias de recompensas para motivar a mejorar su compromiso y mejorar resultados. En este sentido, las modernas organizaciones están dejando atrás las estructuras tradicionales organizadas en órganos y puestos, y prefieren utilizar estructuras integradas por equipos. Hoy en día, las organizaciones están juntando e integrando a su personal en lugar de separarlos e individualizar el trabajo. Chiavenato (2009) insiste en que los negocios están caracterizados por cambios, incertidumbre y una enorme competitividad, dejando en el olvido el diseño tradicional de las organizaciones por haber dejado de ofrecer adaptabilidad y flexibilidad.

Los grupos se forman en las organizaciones mediante la agrupación funcional que favorece la eficiencia, o mediante la agrupación por flujo de trabajo que favorece la flexibilidad (Wagner, 1998).

Chiavenato (2009) afirma que estos grupos están caracterizados por:

- Estar motivados para trabajar juntos;
- Están conformados como una unidad;
- Se contribuyen en diferentes medidas, unos aportan más tiempo y energía que otros;
- Se asumen diferentes tipos de interactividad donde se coincide o se desacuerda.

Las organizaciones de estos tiempos están en la necesidad de ser eficaces, por eso, deben aprender a desarrollar y administrar equipos utilizando herramientas de mejoramiento continuo. Además, los equipos eficaces deben tener objetivos claros y comprensibles por sus miembros, deben poseer habilidades útiles y mantener una confianza recíproca. De igual manera, debe existir un liderazgo renovador capaz de impulsar y aprovechar a las personas, apoyándose en sí en todo momento (Chiavenato, 2009). Así también, Dessler y Varela (2011) sugieren que el trabajo mismo en la actualidad se organiza cada vez más alrededor de equipos y procesos en vez de funciones especializadas.

La delegación de funciones a las personas de todas las áreas, así como la implantación de una cultura participativa es la base de las organizaciones que buscan descentralizar el poder e información entre sus miembros; el mismo Chiavenato (2009) enuncia el empowerment como el facultamiento en la toma de decisiones o delegación de autoridad.

Por su parte, Robinson (1998) afirma que el empowerment es un proceso que mejorará la efectividad y el desempeño en los negocios, introducirá cambios significativos en la cultura y clima de la organización y maximizará la utilización de las diferentes capacidades de la gente; es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente. Así mismo, Murrell y Meredith (2002) expresan que el empowerment es la distribución creativa del poder y que es necesario diferenciar este término porque el poder es a veces entendido como fuerza o autoridad, lo cual implica que alguien tiene el control sobre un tercero. En términos de empowerment empresarial, esto no tiene nada que ver sobre la fuerza de un individuo sobre otro, sino la suma de poder individual para que sume en beneficios comunes.

Empowerment Empowerment es un término en inglés que quiere decir potenciación o empoderamiento, el cual se traduce al hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo (Koontz & Weihrich, 1998).

Resulta difícil encontrar una definición ideal del empowerment, pues es un concepto muy amplio que intenta establecer sus bases en la capacitación de los colaboradores mediante el otorgamiento de conocimientos propios de su labor, mejores condiciones de trabajo, un mejor flujo de información respecto a las estrategias de la organización y una modificación en la estructura piramidal de la empresa. En tanto que, su objetivo primordial es que los empleados se sientan más satisfechos con su trabajo y esto derive en un mejor rendimiento (Friedman, 1992).

Empowerment quiere decir quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Ronquillo, 2006).

El empowerment tiene el poder de potenciar la organización, requiere de un liderazgo compartido entre la gerencia y el equipo; el gerente cambia su papel al de entrenador y coordinador del desempeño, actividades y las habilidades del grupo, sirviendo como mediador entre los altos directivos y el resto del equipo (Robinson, 1998).

Para Wilson (1996), el empowerment es una herramienta de la calidad total utilizada en los modelos de mejora continua y consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder.

Dicho de otra forma, el empowerment consiste en la capacitación y de la valorización del funcionario para contribuir en la innovación y resolución de problemas en su lugar de trabajo (Pfeiffer & Dunlop, 1990).

Según Rowlands (1997), el empowerment radica en el hecho de que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, es decir, que poseen las aptitudes requeridas para realizarla.

Conforme a lo afirmado por Chiavenato (2009), el empowerment en la organización otorga poder a las personas mediante la delegación de poder y responsabilidades en todos los niveles, significa dar a las personas confianza, importancia, libertad y autonomía de acción.

Se trata de un proceso donde se liberan los conocimientos, habilidades, experiencias y la capacidad de motivarse que las personas tienen dentro de ellos mismos (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996).

Así, el empowerment significa dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo, el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo, dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar (Chiavenato, 2009).

Según el mismo autor, hay tres principios esenciales para dar empowerment a las personas:

- Dar a las personas un trabajo que consideren importante;
- Dar a las personas autoridad y responsabilidad plenas, independencia y autonomía en sus tareas y recursos;
- Permitir a las personas tomar decisiones respecto a su propio trabajo.



Figura 2. Bases del empowerment (Chiavenato, 2009, p.195).

Para Schultz (2008), el empowerment mejora la inversión en capital humano y el rendimiento en el trabajo de tres formas:

- *La primera es directa:* resulta probable que los individuos autónomos, provistos de información y libres para hacer su trabajo, rindan mejor que otros trabajadores estrechamente controlados y menos informados.
- *La segunda:* es que la libertad y el control de trabajo que acompañan a la autonomía constituye un beneficio intrínseco de la inversión en capital humano que, en la mayor parte de los casos, determina un incremento del esfuerzo. En consecuencia, tanto el trabajador como la compañía progresarán cuando aumente la autonomía (poder y responsabilidad).
- *La tercera:* sobreviene como un coste asociado con la gestión.

Toda organización que, en determinado momento, decida otorgar a sus colaboradores una mayor capacidad de decisión y autogestión ha de realizarla mediante la adopción de una filosofía general que sea fácil de entender y que se comunique de manera sencilla. Esto es fundamental debido a la importancia que tiene el hecho de que los empleados deben ser conscientes de los cambios que se ejecutan, para que los valoren de manera positiva y puedan llevarlos a cabo en el menor tiempo posible y de la forma más eficiente (Wilson, 1996).

Según Koontz y Weihrich (1998), una empresa que tenga como objetivo implementar la filosofía del empowerment busca crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

De esta forma, el empowerment se ha convertido en la actualidad en una herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo en las empresas y que permite que la calidad total deje de ser una simple filosofía, desde la perspectiva humana, y se convierta en un sistema radicalmente funcional (Ronquillo, 2006).

El empowerment fue desarrollado a partir de la necesidad de interfuncionalidad del funcionario debido al proceso de horizontalización de las empresas que disminuye los niveles jerárquicos y aproxima a los funcionarios al proceso decisorio de la empresa, estimulando su participación a través de programas de entrenamiento y desarrollo.

Así, el empowerment se convierte en un proceso estratégico para las organizaciones que pretende establecer una relación de socios entre la misma organización y su gente, aumentar la confianza, autoridad, responsabilidad y compromiso, para servir mejor al cliente, como lo expone Robinson (1998), convirtiéndose en un instrumento que anima a los empleados a pensar

en sí mismos y desarrollar actividades adicionales a las establecidas, según Thorlakson y Murray (1996), generando la necesidad de tomar la iniciativa y dar solución a los desafíos planteados en su labor, como lo afirman Quinn y Spreitzer (1997).

De la misma manera, para Koontz y Weihrich (1998), empowerment significa crear un ambiente en el cual los funcionarios sienten que manejan una influencia sobre el servicio y la eficiencia de la organización dentro de sus áreas de responsabilidad, basándose en los equipos de trabajo, poder real en sus espacios, conllevando de esta manera a tener responsabilidad de los mismos, siendo así, un poder para atraer el cambio deseado o contribuir a éste, como lo afirman Le Bossé y Dufort (2002), originándose una relación de ganancia mutua para Jaffe y Scott (2007), como resultado del mejoramiento de la correlación entre el individuo y su entorno, según Kar, Pascual y Chickering (1999).

En una organización que desarrolla el empowerment, sus empleados participan como socios, demostrando capacidad de trabajo tanto individual como colectivo, tomando la iniciativa y manejando autoridad a la hora de tomar decisiones estratégicas; con su utilización, las personas sentirán que, además de ser escuchadas sus ideas, estas podrán ser ejecutadas (McFarland, Senn, & Childress, 1996).

Según Alsop y Heinsohn (2005), si un individuo o grupo se empodera, ostenta la capacidad de tomar decisiones efectivamente. Para Alonso et al. (2014), el empowerment es un constructo multinivel que se produce por una influencia recíproca entre el individuo y su organización.

Para alcanzar el empowerment es indispensable una estructura organizacional plana, donde se facilite el liderazgo, se manejen niveles de comunicación abiertos y honestos, relaciones de alianzas en pensamientos críticos, que sean flexibles tanto para el aprendizaje como para la toma de decisiones, retroalimentación sobre el desempeño y sistemas de incentivos, factores que conectados busquen transformar a los empleados en gestores de su propio puesto de trabajo (McLagan & Nel, 1997).

Para Caudron (1995), son indispensables el flujo libre de la información, los equipos de trabajos autodirigidos, las habilidades de liderazgo tanto de los empleados como gestores y la formación continua del trabajo, otorgándoles iniciativa a las personas para que actúen por sí mismas, permitiendo la iniciativa a todos.

Por su parte, Robinson (1998) afirma que los equipos de trabajo empoderados son grupos de trabajo naturales con empleados responsables, que comparten el liderazgo, promueven el mejoramiento continuo de los diferentes procesos de su puesto de trabajo, planean y toman decisiones, y resuelven los aspectos relevantes que presentan conflictos en busca del beneficio de la organización.

2.2 Fundamentos y Aplicaciones del Empowerment

De acuerdo con Spreitzer (2008), actualmente, más del 70% de las organizaciones adoptan algún tipo de iniciativa de empowerment en por lo menos una parte de su fuerza de trabajo. Para alcanzar el éxito en el contexto competitivo actual, las organizaciones necesitan del conocimiento, de las ideas, de la creatividad y de la energía de cada colaborador.

En este sentido, se puede afirmar que el papel de la alta gerencia es crear las condiciones necesarias para la eficacia del trabajo, asegurando que los colaboradores tengan acceso a información, apoyo, recursos necesarios para la ejecución de sus tareas y a las oportunidades para el desarrollo y crecimiento personal y profesional. Como consecuencia de elevados niveles de empowerment, los colaboradores experimentarán sentimientos positivos en su trabajo y serán más eficaces para alcanzar las metas organizacionales (Gouveia, 2013).

El empowerment permite que los colaboradores sean motivados por los gerentes para actuar, posibilitando así un mayor comprometimiento con la organización, niveles más elevados de confianza en la gestión, una mayor responsabilidad por el propio trabajo y menor propensión al estrés laboral y, como consecuencia, serán capaces de realizar el trabajo con mayor calidad, éxito y confianza. En otras palabras, cuando el trabajo está estructurado de tal forma que los colaboradores sientan el empowerment, estos responden en conformidad a la altura de los desafíos de la organización, observándose una mejoría en las actitudes de los trabajadores y un aumento de la eficacia y productividad organizacional (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001).

A medida que los gerentes puedan crear un contexto de empowerment en las organizaciones, los colaboradores tienen el poder de decidir estar o no empoderados, debiendo sentirse ligados a la organización, confiados de sus competencias y capacidades de influenciar el sistema en que están inmersos (Quinn & Spreitzer, 1997).

Según Valdés (2005), para que el empowerment sea efectivo debe formar parte de la estrategia de la empresa y lo que la hace funcionar, debe integrar a la misión, visión, valores y estrategia puesto que cada organización tiene su cultura organizacional y si una persona forma parte de la organización debe asimilar su cultura.

La cultura organizacional se define como una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización (Chiaventato, 2009). Existe una relación estrecha entre la cultura empresarial y el empowerment de los empleados, ya que en muchas ocasiones, para implantar esta herramienta, es necesario la ruptura con la tradición dentro de la organización y ejecutar un cambio en el propio sistema empresarial (Wilson, 1996).

La cultura empresarial brinda a los empleados una estabilidad y familiaridad que son beneficiosas. Sin embargo, al estar basada en valores no vigentes, actúa como un freno ante la aparición de nuevas ideas y formas de pensar. No sólo las prácticas laborales pueden inhibir al empowerment, sino también las ideas, sentimientos y actitudes de los empleados, porque muchas de estas aplicaciones son invisibles y obligan a iniciar un proceso para subirlas a la superficie antes de abordarlas (Wilson, 1996).

Existe un aspecto que se ha de considerar y es el retraso cultural. Cuando una organización se halla apegada y solidificada a una serie de valores, ideas, prácticas y comportamientos totalmente pasados de moda, a menudo las circunstancias, en el entorno, y las condiciones que se han dado cuando se establecieron esos valores han cambiado ligeramente y, desafortunadamente, la empresa no es capaz de adaptarse a las nuevas condiciones y circunstancias (Wilson, 1996).

El empowerment entonces es un proceso que se inicia con los gerentes y directivos de la organización, los cuales captan las ideas y deseos de los colaboradores, realizando una modificación en las políticas y estructuras para adaptarlas a las ideas y deseos de los empleados. Esto se hace con el fin de permitir que potencien sus talentos y habilidades para conseguir que los trabajadores se sientan cómodos en el desarrollo de sus habilidades aplicadas a sus respectivas labores, lo que provoca que la organización tenga mejores beneficios gracias al buen hacer de los trabajadores. Todo esto afecta directamente a los gerentes y directivos de la organización, de manera que construir una organización más efectiva repercute directamente sobre sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional (Wilson, 1996).

En la siguiente figura, se expone las fases del empowerment según el mismo autor:

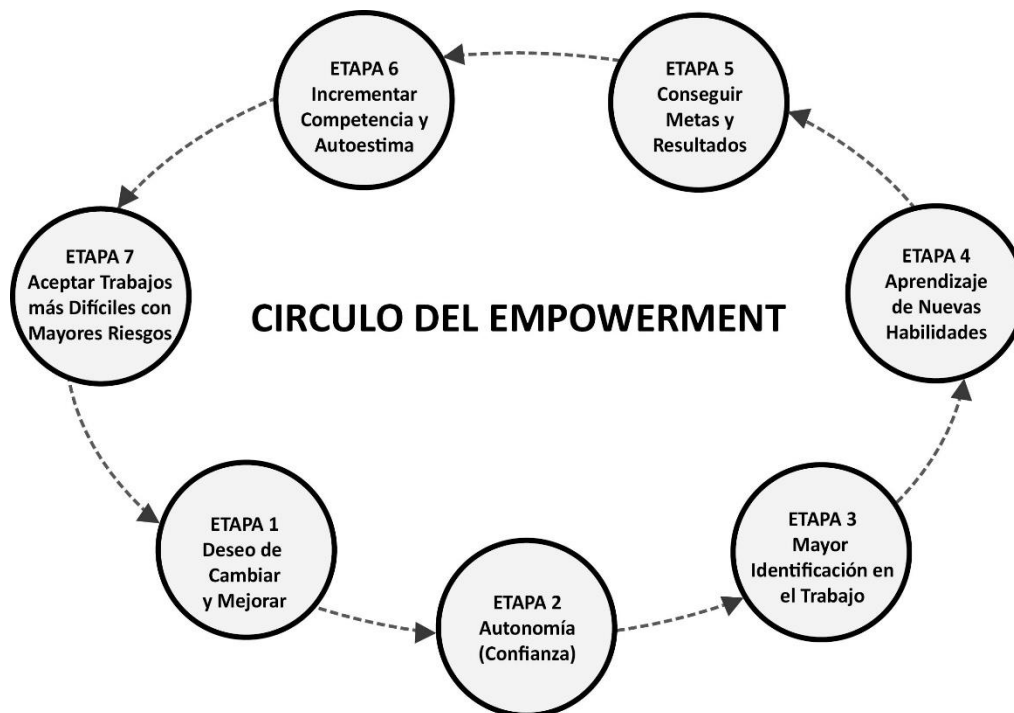


Figura 3. Círculo del empowerment (Wilson, 1996, p. 24).

La atracción que supone el empowerment para los individuos y empresas enmascara muchos de los factores que ayudan o impiden su introducción efectiva en las empresas. Se da por sentado que los beneficios del empowerment son tan importantes que las personas se convierten de inmediato en discípulos. Sin embargo, cualquier empresa que considera seriamente la idea de introducir esta herramienta debe pensar y evaluar algunos factores que ayudan a su efectiva introducción (Wilson, 1996).

Para lograr una efectiva implantación del empowerment en una organización, según Wilson (1996), es fundamental que los directivos asuman un cambio en su patrón de conducta teniendo en cuenta aspectos fundamentales como:

- **Disponibilidad:** Para que el empowerment tenga éxito dentro de la organización, es fundamental que los cargos directivos suministren todos los recursos que sean necesarios con el fin que los subordinados puedan cumplir con sus labores.
- **Flexibilidad:** Resulta primordial tener la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones que van surgiendo, además de ajustar frente a las disposiciones que se tengan con sus empleados.

- *Compromiso*: Es importante promover un nivel de compromiso en toda la organización en el cual los empleados se encuentren motivados a aplicar el empowerment.
- *Nueva imagen*: Deben demostrar que la organización es mucho más abierta y que no guarda secretos con sus empleados. En tal sentido que aprecien que ha aumentado la comunicación interna y que los trabajadores pueden tomar más responsabilidades.
- *Facilitador*: Se debe desarrollar un clima laboral que sea idóneo para que los trabajadores puedan aplicar las diversas técnicas relacionadas con el empowerment en dicha organización.
- *Confianza*: Se debe infundir confianza en los empleados para que puedan explotar al máximo sus habilidades y esto sea un efecto multiplicador al resto de trabajadores y produzca un beneficio real a la organización.

Tabla 1. Comparativo de una empresa tradicional con una empresa que aplica empowerment

Empresa Tradicional	Empresa con Empowerment
El puesto pertenece a la compañía	El puesto pertenece a cada persona
Solo se reciben órdenes	La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento
Su puesto no importa realmente	Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos
No siempre sabe si está trabajando bien	La persona conoce su función dentro de la empresa en cada momento
Usted siempre tiene que quedarse callado	La persona tiene el poder sobre la forma en que se hacen cada cosa
Su puesto es diferente a lo que la persona es	El puesto es parte de lo que la persona es
Tiene poco o ningún control sobre su trabajo	La persona tiene control sobre su trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de Wilson, (1996).

Según Rappaport (1987), el empoderamiento es un proceso a través del cual las personas, organizaciones y comunidades logran control sobre sus asuntos, sin dejar a un lado la facultad para realizar sus acciones; en tanto que Blanchard et al. (1996) sostienen que estar facultado significa que uno tiene libertad de actuar y que es responsable por los resultados; este concepto es reforzado por Sánchez (1996), quien lo define como el proceso o mecanismo por el cual las

personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre temas de interés o asuntos que le son propios. Se refiere a la libertad que los empleados sienten cuando son facultados y se les delega poder (Daft, 1998).

Blanchard et al. (1996) sostienen que la forma tradicional de administración en la que los gerentes controlan y los empleados son controlados no es exitosa en el mundo actual. El proceso para cambiar la forma de administrar una empresa no puede iniciarse si la gerencia no cambia su modo de pensar.

La nueva función de un gerente que concede facultades consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes y entrenar el personal. Todo lo que hace el gerente encamina a los empleados a ser más eficientes, ahora es el gerente quien trabaja para los empleados en lugar de trabajar ellos para el gerente (Blanchard et al., 1996).

Para Blanchard et al. (1996), existen tres claves que son esenciales para crear empowerment en las organizaciones:

- *La primera clave consiste en compartir información con todos:* quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad y quienes tienen información se ven obligados a actuar de forma responsable.
- *La segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras:* facultar no significa que se necesita menos estructura, sino que se necesita un tipo diferente de estructura que permita a las personas a aprender nuevas maneras de pensar y trabajar juntas.
- *La tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos:* facultar proviene de enseñar a otros cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros. Las personas deben aprender a trabajar en equipos autodirigidos, tomar decisiones y ejecutarlas, hasta el más bajo nivel deberá asumir responsabilidades que tradicionalmente eran gerenciales.

El acceso a la información compartida, para Murrell y Meredith (2002), es el camino para la generación de conocimiento en empresas que buscan ser competitivas.

Así, se dan diferencias significativas entre las personas que acceden a la información y a las que no, tal como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. Personas sin información vs. Personas con información

Sin información	Con información
Se ciñen a lo que saben	Describen nuevas ideas en el campo laboral
Se limitan a lo que le facilitan en el campo profesional	Adquieren conocimientos de otras áreas profesionales
Revisar una y otra vez las ideas actuales	Generan nuevas ideas basadas en nuevas informaciones
Intentar absorber todas las ideas que necesita	Comparten el poder de las ideas en el grupo y la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de Murrell y Meredith, (2002).

El compromiso y el apoyo deben venir desde la cumbre para dar a los individuos la oportunidad de dar de sí todo lo que puedan y ayudar a la organización a llegar al máximo de lo que es capaz (Blanchard et al., 1996).

Blanchard, Randolph y Grazier (2006) sostienen que la adopción de estrategias de empowerment beneficia a las organizaciones de la siguiente manera:

- Provee oportunidades de aprendizaje y crecimiento;
- Fomenta la creatividad, libera el talento y el potencial que existe en cada colaborador con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones asumiendo responsabilidades por su propio trabajo;
- Implica brindarles una retroalimentación oportuna sobre sus desempeños individuales a fin de lograr su desarrollo;
- Promueve un mayor compromiso de los empleados;
- Impulsa procesos más eficientes en la toma de decisiones;
- Aumenta el entusiasmo y la actitud positiva.

Por su parte, Spreitzer (1996) indica que para promover un ambiente de empoderamiento se deben buscar los siguientes aspectos:

- Las estructuras organizacionales menos jerárquicas, burocráticas y autoritarias;
- Los incentivos a la creatividad;
- Las actividades variadas y no rutinarias;

- La definición clara de roles de trabajo;
- El sentido que el trabajo representa para la organización;
- La independencia del nivel personal, organizacional o grupos de trabajo.

En cuanto a la implementación del empowerment, un proceso aparentemente simple, se traduce en un proceso complejo y demoroso que está sujeto a un planeamiento cauteloso, ya que requiere capacidad de gestión por parte de los líderes de la organización y requiere además una inversión elevada. Esto es debido a que el proceso pasa por la creación o desarrollo de conocimientos, adaptación de los equipos a las nuevas tecnologías y reformulación del sistema organizacional (Forrester, 2000).

Quinn y Spreitzer (1999) presentan dos posibilidades para implementar el empowerment:

La primera:

- Comenzar por la cúspide de la pirámide jerárquica;
- Tornar bastante clara la misión, visión y valores organizacionales;
- Elaborar una buena descripción del puesto de trabajo, específicamente funciones y recompensas;
- Atribuir responsabilidad;
- Mantener responsables a las personas por los resultados.

La segunda:

- Comenzar por la base, partir para el cambio con base en la comprensión y perspectiva de los colaboradores;
- Estimular los comportamientos de los empleados, en el sentido de capacitarlos para la toma de decisiones;
- Formar equipos para promover el comportamiento cooperativo;
- Fomentar la toma de riesgos de un modo inteligente.

Así mismo, Quinn y Spreitzer (1999) asumen que, en la primera de las posibilidades, el empowerment se sustenta como la atribución de poder para la toma de decisiones a través de la definición de un conjunto claro de fronteras y objetivos de la organización; en la segunda posibilidad, que es bastante diferente, el empowerment se sustenta en la toma de decisiones que se asumen con riesgo, apuntando para el crecimiento y el cambio.

2.3 Tipos de Empowerment

En estos tiempos, las modernas organizaciones esperan que sus empleados sean proactivos y muestren una iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades con el desarrollo de la carrera y se comprometan con la excelencia (Bakker & Leiter, 2010).

Como lo afirman Soria y Schaufeli (2004), se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional para sobrevivir en un contexto cambiante y competitivo. Para esto, según Orgambidez-Ramos, Gonçalves, Santos, Borrego-Alés y Mendoza-Sierra (2015), las organizaciones necesitan de empleados que se sientan llenos de energía y con una alta dedicación, se requieren empleados empoderados.

El empowerment ha sido estudiado en estos últimos tiempos desde dos puntos de vista, la primera de esas perspectivas considera al empowerment como un conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización que dan poder, control y autoridad a sus subordinados. Este tipo de empowerment se ha denominado empowerment estructural (Chen & Chen, 2008).

La segunda de estas perspectivas define al empowerment como un estado psicológico que los empleados deben experimentar cuando las intervenciones de empowerment de la dirección son efectivas (Spreitzer, 1995).

El origen de esa diversidad de perspectivas puede deberse al tratamiento diferenciado del constructo de poder, del cual se deriva el de empowerment, por las distintas disciplinas, en especial por la sociología y la psicología (Menon, 2001).

De esta forma, el empowerment existe debido a las convicciones personales que cada colaborador tiene sobre su papel dentro de la organización, en lo que es posible destacar por lo menos dos componentes del empowerment, el *estructural* y el *psicológico*, que, a pesar de ser conceptos distintos, tienen una relación positiva entre ellos, y tanto uno como otro influyen en el desarrollo del trabajo, sus exigencias y la satisfacción de los empleados en el ambiente de trabajo (Stewart, McNulty, Griffin & Fitzpatrick, 2010). Son dos conceptos ligados entre sí: el empowerment psicológico representa una reacción del empleado a condiciones estructurales de empowerment (Laschinger et al., 2001).

2.3.1 Empowerment Estructural

Kanter (1993) define el poder como la habilidad para movilizar recursos humanos y materiales con el fin de alcanzar las metas organizacionales, argumentando que, en un ambiente de empowerment, se asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades de aprender y desarrollarse.

Así, centrándonos en el empoderamiento estructural, Kanter (1993) argumenta que el impacto de la estructura organizacional sobre el comportamiento de los trabajadores es mayor que el impacto que puede ejercer la personalidad de los empleados sobre su comportamiento. Para este autor, el acceso a las estructuras con empowerment aumenta las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen respectivamente la comunicación efectiva en la organización (poder formal e informal).

Según Kanter (1993), dichas estructuras incluirían recursos, información y apoyo. El acceso a los recursos se refiere a la propia capacidad de adquirir financiación, materiales, tiempo y apoyo, necesarios para la realización del trabajo. El acceso a la información hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivos en el lugar de trabajo. El acceso al apoyo supone recibir feedback y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores. Finalmente, Kanter (1993) mantiene que, teniendo acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance en la organización, el resultado sería una mayor satisfacción del empleado, compromiso y productividad.

Según esta visión, empowerment significa que la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información sobre los resultados de la organización, que tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas de la organización, que los empleados tienen poder para hacer decisiones fundamentales y que los empleados son recompensados en base a los resultados organizacionales (Chen & Chen, 2008).

El empowerment estructural se centra en las condiciones del ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; constituyendo éstas las características estructurales del empleo. Las variaciones de tales condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales (Kanter, 1993).

Basada en este concepto de empoderamiento estructural, Laschinger (1996) desarrolló un cuestionario específico, *The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire* (CWEQ), el cual mide las cuatro estructuras de empoderamiento señaladas anteriormente. Posteriormente, Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2004), tras la realización de varios análisis de fiabilidad, reducen el original CWEQ, creando el CWEQ-II, ya que observan que la utilización de sólo tres ítems por cada una de las sub-escalas era suficiente para medir adecuadamente cada uno de los constructos.

Así, la CWEQ-II está compuesta por cuatro sub escalas, cada una de ellas para medir cada una de las estructuras del empowerment estructural: percepción de acceso a estructuras de (1) apoyo, (2) recursos, (3) información y (4) oportunidades de desarrollo (Laschinger et al., 2004).

El empowerment estructural engloba elementos que pueden facilitar el empowerment psicológico, logrando resultados positivos en el lugar de trabajo como la satisfacción en el puesto de trabajo, el aumento de la percepción de respeto y compromiso, el aumento de la innovación, y la reducción del burnout (Wagner, Cummings, Smith, Olson, Anderson & Warren, 2010) y una mayor autonomía, eficacia y productividad organizacional (Laschinger et al., 2001).

Los colaboradores empoderados tienen el poder de tomar decisiones que se encuadren en el ámbito o dominio de su trabajo, o sea, tienen el poder de tomar decisiones sobre su papel y su función; así, el empowerment estructural se relaciona con la participación de los colaboradores a través de un mayor acceso a oportunidades, información, apoyo y recursos a lo largo de toda la cadena organizacional (Spreitzer, 2008).

2.3.2 Empowerment Psicológico

El termino empoderamiento se vincula con otros términos como el fortalecimiento, la potenciación, el reempoderamiento o el apoderamiento y con él se introduce la noción de poder como fenómeno social y también como variable psicológica. A su vez, el empowerment no sólo es un concepto operativo, sino que también representa un valor, que es la base de la transformación cultural (Sánchez, 2013).

Así, como se ha mencionado, el empowerment no siempre se centra sobre la distribución de poder y recursos en la sociedad, pudiéndose constituir como un mecanismo de regulación social (Carvalho, 2004).

Según Gomes y Papaléo (2009), en el ámbito de los estudios sobre el empowerment podemos diferenciar dos nociones ligadas al empowerment psicológico:

La primera relativa al individuo (*empowerment psicológico*), que puede ser definida como un sentimiento de mayor control sobre la propia vida, fortalecimiento de la autoestima e idoneidad de adaptación conseguida por medio de pertenencia a determinados grupos. El sentimiento de poder posee aspectos positivos, y así también puede fomentar la ilusión de existencia efectiva de poder en los individuos, a medida que un genuino control social es ejercido por políticas y prácticas macro sociales (Gomes & Papaléo, 2009).

La segunda noción es la del empowerment comunitario. El elemento crucial de este elemento se refiere a la oportunidad de aumentar las competencias de los individuos en lo que respecta a la participación políticamente activa. El empowerment comunitario comprende, por un lado, los aspectos positivos de la experiencia subjetiva del empowerment psicológico y, por otro lado, la realidad objetiva de mutua relación entre macro estructuras condicionantes y la acción de diferentes actores (Gomes & Papaléo, 2009).

Entonces, el empowerment psicológico es definido como un estado psicológico que los colaboradores deben experimentar para que las intervenciones de empowerment en la organización tengan éxito (Laschinger et al., 2001) y es visto como consecuencia del empowerment estructural.

El empowerment psicológico está compuesto por dimensiones como la personalidad, los aspectos cognitivos, aspectos motivacionales del control personal, la autonomía, la toma de decisiones y la autoeficacia (Bennet & Chapman, 2010; Wang, Chen, & Chen, 2011).

Respecto al empowerment psicológico existen varias teorías, una de las primeras fue desarrollada por Conger y Kanungo (1988), en la que proponen que el empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal.

Así mismo, consideran que la delegación o recursos para compartir el poder son sólo un conjunto de condiciones que pueden llevar a muchos empleados a sentir el empowerment, pero, no siempre sucede. Es decir, puede ocurrir que los empleados no se sientan con empowerment

a pesar de la puesta en marcha por parte de la dirección, de prácticas dirigidas a delegar poder y control (Conger y Kanungo, 1988).

Por tanto que, sumado a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores, también existe otro conjunto de condiciones que pueden llevar al empowerment de los trabajadores y, en tal sentido, estos autores definen al *empowerment psicológico* como un proceso de mejora de los sentimientos de autoeficacia entre los miembros de la organización, mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación, tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia (Conger & Kanungo, 1988).

Thomas y Velthouse (1990) desarrollaron otro modelo sobre empowerment psicológico caracterizado por tres aspectos fundamentales:

- Motivación intrínseca en el trabajo, la cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción;
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación;
- Procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

A su vez estos dos autores han considerado en su modelo que el empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones (Thomas & Velthouse, 1990):

- *Impacto*: es la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo;
- *Competencia*: se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea, con las habilidades suficientes cuando sea intentando por el empleado;
- *Significado*: es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas del individuo, involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos;
- *Autodeterminación*: es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones.

De acuerdo con Stewart, Mc Nulty, Griffin y Fitzpatrick (2010), el empowerment psicológico corresponde a un proceso que ocurre cuando una persona se siente motivada con sus funciones.

Este concepto se constituye como un componente esencial del empowerment en el local de trabajo en la medida en que representa la motivación intrínseca (Spreitzer, 1996), relacionada con la realización de una tarea y las recompensas que son inherentes a las condiciones del ambiente de trabajo (Wagner et al., 2010).

En 1995, Spreitzer desarrolló su modelo de empowerment psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990), siendo su principal aportación el desarrollo y validación de una medida multidimensional para el análisis del empowerment psicológico en el ambiente de trabajo. Para ello, Spreitzer (1995) asume las cuatro cogniciones de *significado*, *competencia*, *autonomía* e *impacto*. Según Spreitzer (1995), las cuatro dimensiones son argumentadas como una combinación adicional para realizar una influencia sobre el constructo de empowerment psicológico, es decir, la falta de una de las dimensiones podría hacer que el grado de empoderamiento psicológico fuera más bajo, pero no lo eliminaría por completo. De este modo, la medida desarrollada y validada por Spreitzer (1995), sugiere que, por un lado, cada una de las cuatro dimensiones contribuye sobre el constructo general de empoderamiento psicológico y, por otro lado, que esas dimensiones no son constructos equivalentes.

Entonces, el empowerment es un concepto que emerge en estos tiempos modernos como una poderosa herramienta para que las empresas puedan mantenerse en un mercado competitivo y globalizado; el empowerment busca obtener lo mejor de las personas, convertirlas en una fuerza colaborativa y transformar la organización en un sistema flexible, dinámico e innovador.

CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN

3.1 Concepto de Innovación

El término innovar, etimológicamente proviene del latín innovare, que significa producir algo nuevo o introducir mejoras en lo ya conocido (Sancho, 2007).

Cuando hablamos de innovación en el siglo XXI, nos estamos refiriendo esencialmente a la innovación en la empresa, y, específicamente, a cualquier cambio generado por ella, basado en conocimiento y que genera valor (Gisbert & Velasco, 2007).

Al abordar este aspecto es importante tener en cuenta que, desde el inicio de la historia de la humanidad, ha existido la innovación; sin embargo, su estudio y valoración son recientes y están marcados por la perspectiva del análisis económico realizado por Schumpeter (1939), que fue el primero en utilizar el concepto de innovación como explicación del crecimiento y ciclo económico surgidos durante los años 30 y 40 del siglo pasado.

En la innovación, la generación de valor es la meta; si no se logra, podrá hablarse de que fueron realizadas actividades innovadoras, pero nunca de innovación. El cambio es la vía que permite conducir hasta ese valor agregado, y el conocimiento es la base que permite concretar y llevar a buen término dicho cambio (Gisbert, & Velasco, 2007).

De esta forma, Gisbert y Velasco (2007) afirman que la innovación es todo cambio que se basa en conocimiento y genera valor.

Las empresas innovadoras son más flexibles, se adaptan más rápido a los cambios del entorno y responden de una manera más rápida y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto para obtener mejores resultados (Drucker, 1985; Miles & Snow, 1978). Esto es debido a que la economía mundial y los mercados se están transformando aceleradamente en economías y mercados en los que se reconoce el conocimiento como un activo esencial para el éxito. Ese conocimiento debe ser creado, incorporado y expuesto a través de procesos que tienen que ver con innovación (Castellanos, 2003).

Para el mismo autor, el punto central es que la creación del conocimiento exige ante todo nuevas formas de relación entre las personas, nuevas formas de organización, nuevas formas de percibir al otro, de aproximarse a él y de colaborar con él; exige autonomía en el individuo, formas de participación activa entre los individuos, en los grupos y equipos y modificación en las

estructuras organizacionales. Exige además la creación de ambientes de confianza, apadrinamiento (mentoría) para favorecer la experimentación con sus resultados de éxitos y de fracasos, juicios indulgentes sobre las ideas nuevas y sobre las personas que ejercen su creatividad, y actitud de apoyo y ayuda de parte de los que van haciéndose expertos.

Handsome y Norman (1993) afirman que la base para el desarrollo competitivo de las empresas se fundamenta en el logro de estándares de rendimiento empresarial sólido, en un desarrollo estratégico concurrente con un escenario internacional muy competitivo, en la creación de relaciones estratégicas con clientes clave, en el uso efectivo de la tecnología para satisfacer las necesidades de clientes, en el desarrollo y mantenimiento de un papel dinámico y favorable de la alta dirección y, en el empleo y desarrollo efectivo de las personas.

Así mismo, el desarrollo creciente y éxito de las empresas en la actualidad están en función de identificar y aprovechar eficientemente las oportunidades del momento (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007).

Debido a estas situaciones mencionadas anteriormente, la innovación hoy en día es considerada como un factor clave para la supervivencia y éxito de las empresas (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Rogers, 1983). Tal como lo afirmaba Schumpeter (1935), las empresas son innovadoras o no existen.

La innovación ha sido descrita y definida también en diferentes formas y sentidos. Es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales y fácticas, según Bunge (1989), han incorporado a sus conocimientos al igual que otras disciplinas y que no es precisamente una ciencia o tecnología, sino que es el resultado de ellas y conjugada con la actitud creativa de quien la maneja.

Para Jiménez, Martínez e Izquierdo (1991), la innovación se orienta a crear un valor que satisfaga necesidades y deseos de un grupo en particular o de la sociedad en general.

Según Adair (1992), innovar es producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevo para ponerlo en marcha. Así la innovación es la concepción de una idea, la cual requiere de un proceso para que se lleve a cabo en un uso productivo.

Entonces, la innovación es una actividad humana que asegura la existencia de un proceso intencional y planificado, que garantiza la aceptación e implementación del cambio en la organización (Garzón & Ibarra, 2013). De esta manera es importante considerar a Schumpeter (1939), quien definió la innovación como el cambio histórico irreversible de hacer las cosas y llama empresa a la realización de nuevas combinaciones y emprendedores a los que dirigen dicha realización; esto lo expresa como un cambio en la función de la producción.

La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores, el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, la innovación crea un recurso (Peter Drucker, 1985).

El enfoque que propone Drucker (1986) está orientado a entender la innovación como concebir y realizar algo nuevo, todavía desconocido e inexistente, con el objeto de establecer relaciones económicas nuevas entre elementos viejos, conocidos y los existentes, y darles así una dimensión económica nueva.

De esta misma manera, Porter (1991) considera de vital importancia a la innovación ya que la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio. Las empresas consiguen ventajas sobre sus rivales nacionales e internacionales porque perciben una nueva base para la competencia ya que la innovación en términos estratégicos, se define en su sentido más general incluyendo no solamente las nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos o formas de hacer las cosas.

Kanter (1987) hace su aporte al definir a la innovación como el proceso de desarrollar la solución a un problema nuevo.

En su investigación, Lombriser (1994) descubrió que la innovación se presenta en las organizaciones exitosas de forma proactiva y que es necesaria para que sea definida no solamente como una búsqueda de oportunidades, sino también como la capacidad de encontrar y ver en los problemas una oportunidad para innovar.

La innovación es también la manera como las nuevas ideas se ponen en práctica, quizá ésta es una de las variables al alcance del directivo más clave para el control del ciclo interno. Implantar innovaciones está en la esencia de la propia profesión de directivo, que tiene la capacidad de

controlar la cartera de innovaciones de su empresa, decidiendo cuales son las innovaciones a introducir y cómo (Muñoz-Seca, 2003).

Por su parte, Afuah (1999) propone que la innovación es la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes; para Porter (1991), es una nueva manera de hacer cosas y que se comercializa. Así mismo, Porter (1991) complementa las definiciones de innovación, al manifestar que la innovación se puede materializar en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque de marketing o una nueva manera de formar u organizar; puede englobar virtualmente cualquier actividad de la cadena de valor, y sobre esta parte final aclara que la ventaja competitiva abarca todo el sistema de valor, concebido como el conjunto de las actividades relacionadas con la creación y uso de un producto, y ésta se mantiene solamente gracias a mejoras incesantes.

De la misma forma, Valdés (2002) propone que la innovación es la aplicación de nuevas ideas y pensamientos creativos, realizada por mentes desafiantes y visionarias que, al implementarlas en el mercado, cambian las reglas del juego y la forma de competir dentro de la industria.

En el Manual de Oslo (2006), se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

También Schumpeter (1935) definió innovación en un sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación:

- La introducción de nuevos bienes de consumo en el mercado;
- El surgimiento de un nuevo método de producción y transporte;
- La consecución de la apertura de un nuevo mercado;
- La generación de una nueva fuente de oferta de materias primas;
- El cambio en la organización o en su proceso de gestión.

Tucker (2001) plantea cuatro principios para desarrollar la innovación como factor clave en las organizaciones:

1. *La iniciativa de una compañía hacia la innovación debe ser comprensible.* Para Tucker (2001), todos en la empresa, incluso aquellos empleados de niveles operativos y también las nuevas contrataciones, deben tener claro qué es la innovación para la empresa, así como los instrumentos de recompensa y apoyo que ofrece la organización para darle seguimiento a las iniciativas de innovación.
2. *La innovación debe incluir una búsqueda continua, organizada y sistemática de nuevas oportunidades.* Según Tucker (2001), deben instaurarse mecanismos de comunicación y colaboración y no permitir que las personas involucradas (es decir toda la organización) pierda en algún momento las ganas de seguir innovando. Para ello, es importante siempre comentar los logros, por pequeños que estos sean, buscar mecanismos para informar a la empresa entera de quién es el responsable en turno para implementar una idea, y dar testimoniales de historias de éxito dentro de la misma compañía.
3. *Las organizaciones deben involucrar a todo el personal en el proceso de innovación.* En este aspecto, como lo dice Tucker (2001) en el principio anterior, absolutamente nadie debe quedar relegado, nadie puede sentirse poco innovador o incapaz de generar ideas nuevas; en un ambiente innovador, todos son motivados para colaborar, incluso aquellos que por su naturaleza, casi nunca aportan ideas.
4. *La empresa debe trabajar constantemente en la mejora del clima propicio para la innovación.* Por encima de todo, las empresas innovadoras son organizaciones que aprenden y se dan cuenta que el grado de aprendizaje está directamente relacionado al grado de apertura cuando se cometen errores, y la forma de administrar el error es lo que distingue a una empresa de entre las demás, ya que va un paso adelante. Solo hay tres cosas que las empresas pueden hacer ante un error cometido: cubrir la falla y no reconocerla, darse cuenta de ella y culpar a alguien, o reconocerla, hacer el esfuerzo de aprender de ella y compartir el aprendizaje derivado de este proceso. Si la organización reacciona como la tercera opción, es casi un hecho que está siendo innovadora, tanto en el clima organizacional como en la cultura, ya que no muchas empresas se pueden vanagloriar en decir que aprenden de sus errores. Así mismo, Tucker (2001) afirma que a esta compañía se le puede considerar innovadora, y que, además, está desarrollando a la innovación como una capacidad crítica por medio del aprendizaje.

Para Tucker (2001), el clima organizacional que favorece el desarrollo de la innovación y, en consecuencia, el desarrollo de las demás competencias esenciales se encuentra en el aire y es creado por prácticas, procedimientos y recompensas.

Si el clima es favorable para la innovación, se podrá percibir que la gente está dispuesta a dar todo de sí para lograr aquella meta que parece inalcanzable, trátase de un nuevo producto, un nuevo modelo de negocios o la apertura de un nuevo mercado; de esta forma, la organización se percibe a sí misma como creadora de su futuro más que la administradora de su pasado (Tucker, 2001).

Como se observa en la figura 4, es importante destacar que algunos factores fundamentales para la generación de una cultura basada en la innovación son: el comportamiento, la estructura, la estrategia, los mecanismos de apoyo y la comunicación. Estos factores involucran dentro de sí las distintas maneras de desempeño de las empresas, incluso explican las estrategias y operaciones diarias de las empresas dentro de cada uno de estos factores (Martins & Terblanche, 2003).



Figura 4. Determinantes que influyen a la innovación. Elaboración propia basada en Martins y Terblanche (2003).

Las empresas innovadoras son las que administran el error y aprenden de ellas. Apoyando esta idea, O'Reilly (1989) describe seis normas que pueden propiciar la innovación por medio del fomento a la creatividad e implementación en las organizaciones:

- Tomar riesgos;
- Generar apertura a ideas nuevas;
- Recompensar el cambio;
- Generar objetivos comunes;
- Permitir la autonomía;
- Creer en las acciones que se llevarán a cabo.

En estos tiempos modernos, la innovación es fundamental para la competitividad y supervivencia de las empresas. Las empresas innovadoras sobrevivirán y prosperarán en detrimento de las demás (Schumpeter, 1934).

Desde una visión centrada en los miembros de la organización y en el papel fundamental de las personas en la innovación y creatividad, sus esfuerzos y compromisos con la innovación son cruciales en la construcción de organizaciones capaces de lograr que la innovación y creatividad fluyan de forma natural (Souto, 2015). De este modo, el mismo autor afirma que las condiciones necesarias para posibilitar un entorno propicio para la innovación y creatividad en las organizaciones requieren comprender que las organizaciones son un lugar de encuentro y colaboración entre personas, favorables para unificar esfuerzos e intercambiar experiencias.

La innovación pasó a ser un factor determinante para el éxito y desarrollo de las empresas, el desafío de producir más y mejor va siendo sustituido por el desafío de innovar los productos, servicios, procesos y sistemas gerenciales (Chibás, Pantaleon & Rocha, 2013).

La gestión del trabajo en equipo es el factor clave para conseguir un lugar de encuentro entre las personas. Una forma de hacer trabajar juntos a los individuos hacia un fin colectivo mientras comparten y ponen en común sus conocimientos, posibilitando su aplicación, generación y disseminación por toda la empresa (Souto, 2015).

3.2 Tipología de la Innovación

Existen diversas clasificaciones respecto a la innovación propuestas por diferentes autores. Así Schumpeter (1939) las clasificó en cinco tipos: la producción de una nueva mercancía, un nuevo método de producción, la explotación de una nueva fuente de materias primas, la conquista de un nuevo mercado y la reorganización de un sistema de producción.

Otros autores como Henderson y Clark (1990), Stephen (1992), clasifican las innovaciones en *absolutas o radicales* que rompen con todo, e *incrementales o menores*, introduciendo cambios menores a bienes y servicios existentes explotando el potencial de éstos.

La innovación radical es entendida como aquella que requiere experimentación y representa los esquemas inaugurales que han sido lanzados (computadoras, hojas, vasos desechables), según Schumpeter (1939); las innovaciones radicales producen grandes cambios en el mundo.

Una innovación radical, según Afuah (1999), y puesto que el conocimiento sustenta la capacidad de una organización para ofrecer sus productos, implica un cambio en la capacidad de la misma para ofrecer un nuevo producto, por lo tanto, una innovación se puede definir por lo que se refiere a la medida en que afecta a las capacidades de la empresa.

La innovación radical para Hamel y Getz (2004) normalmente se enfoca en resolver problemas que los clientes apenas pueden articular.

Afuah (1999) afirma que la innovación radical resulta en productos superiores (menor costo, mejores o nuevas características). También se puede clasificar como una función del grado en que se vuelven no competitivos los viejos productos. Éste es el llamado criterio o visión económica (competitividad) y, según esta visión, se dice que una innovación es radical (drástica) si resulta en un producto que es tan superior (menor costo, mejores atributos) que se vuelven sin competencia.

Por otra parte, la innovación gradual o incremental, según Schumpeter (1939), es la innovación que contribuye continuamente en el proceso de cambio, o, en otras palabras, es la innovación que se ajusta totalmente a la baja disponibilidad de recursos y a los requerimientos del mercado, es una de las más ingeniosas.

Algunas características fundamentales, propuestas por Kuatko y Hoegestts (1992), para las innovaciones graduales:

- Son percibidas por el consumidor pero no cambian en esencia el concepto original;
- Pueden contener un nuevo elemento tecnológico, pero no representan en el fondo un cambio trascendental;
- No tienen grandes barreras para ser copiados, por esta razón tienden a ser rápidamente imitadas y superadas por la competencia.

Respecto a ésta clasificación, podemos ubicar a las innovaciones definidas como mejoras de productos ya conocidos, buscando una mejor adaptación a las expectativas de los clientes; ésta innovación de incremento, se refiere a la evolución sistemática del producto o servicio hacia mercados nuevos o más grandes (Kuatko & Hoegestts, 1992), y también es importante tener en cuenta que, muchas veces, la innovación de incremento se presenta después de una innovación radical (Garzón & Ibarra, 2013).

En el Manual de Oslo (2006) se plantea una clasificación respecto a la innovación y que es la más adoptada actualmente en varios escenarios., Las dos primeras categorías son consideradas innovaciones técnicas y las dos posteriores innovaciones de gestión y se describen a continuación:

- *Innovación de productos:* que se considera realizada sólo si se introducen al mercado tanto los productos enteramente nuevos (innovación radical), como los productos ya existentes pero sustancialmente mejorados (innovación incremental). Estas incluyen las mejoras significativas en las especificaciones técnicas, componentes o materiales, etc. Las innovaciones incrementales provienen mayoritariamente del trabajo de ingenieros y técnicos de los estudios de mercados, mientras que las radicales se basan principalmente en la ciencia.
- *Innovación de métodos o procesos de producción:* que supone la introducción al mercado tanto de nuevos procesos o métodos de producción, como de procesos ya existentes pero mejorados. Incluye cambios significativos en las técnicas, equipos empleados, software, etc.
- *Innovación en la gestión:* que significa el cambio o la mejora en la organización o en la gestión de la empresa, incluyendo nuevos métodos en la práctica de la organización del trabajo o en las relaciones externas.
- *Innovación en el marketing:* que comprende la creación de nuevas estructuras de mercadotecnia en la empresa, incluyendo cambios en el diseño o empaquetado del producto, en su promoción o en el precio.

3.3 Las personas como protagonistas de la innovación

Cuando se habla de innovación se debe entender que, detrás de todo proceso innovador, están involucradas las personas. La innovación nace de ideas y propuestas concebidas y expresadas por personas, se concreta en planes o proyectos elaborados por personas y son personas las que llevan los proyectos innovadores a la práctica. En todos los casos, serán personas quienes de forma individual o colectiva abordarán problemas o tomarán decisiones que favorecerán o frenarán la innovación. Desde el punto de vista empresarial, es por tanto muy importante tener en cuenta este papel central de la persona para que sus procesos de innovación funcionen eficazmente (Gisbert & Velasco, 2007).

Para los mismos autores, la intervención de las personas en la actividad innovadora puede ser analizada desde tres perspectivas diferentes: el nivel individual, el nivel del grupo de trabajo y el nivel empresarial u organizacional.

En el primer nivel, los principales aspectos a considerar son las cualidades de cada persona, innatas o adquiridas que la predisponen a la innovación, las características específicas que hacen que una persona determinada sea más o menos eficaz en unas u otras fases del proceso innovador y las barreras mentales que pueden inhibir su actitud innovadora. En el segundo nivel, cuando la persona forma parte de un equipo de trabajo, son clave los aspectos de tipo organizativo que favorezcan el despliegue eficaz de las capacidades de cada persona, estimulando y no inhibiendo las conductas innovadoras y logrando el grado adecuado de cooperación-competencia entre los miembros del equipo. Por último, en el nivel organizacional, aspectos como la comunicación, la estructura jerárquica o el conjunto de normas de comportamiento, escritas o tácitas, que constituyen la cultura de la organización, influyen tanto a favor como en contra en la actitud innovadora de las personas que la integran (Gisbert & Velasco, 2007).

Como se menciona en el Manual de Oslo (2006), una gran parte del conocimiento propio sobre la innovación se encuentra depositado en las personas y su experiencia; en este sentido, el capital humano desempeña un papel fundamental tanto a nivel organizacional como a nivel global.

Según Arboniés (2009), en los procesos de innovación organizacional, los individuos actúan en equipos de trabajo; por lo tanto, al evaluar el papel que desempeña los recursos humanos en la organización innovadora, deben considerarse las cualidades innatas o adquiridas que sean

favorables hacia los procesos de innovación y las limitaciones que se pueden presentar debido a que muchas organizaciones, aunque profusas en ideas, simultáneamente pueden tener limitaciones para generar procesos de innovación.

La esencia de la innovación son las personas y la creación de conocimiento. Cualquiera que sea la forma en que se exprese, la innovación es un proceso en que se intercambia y se crea en forma intensiva conocimiento entre personas, son personas intercambiando conocimiento con un propósito: la creación de valor (Arborniés, 2009).

La teoría de los entornos innovadores propone que la innovación es resultado de procesos de aprendizaje colectivo en contextos sociales, culturales e institucionales específicos en los cuales las empresas con sus contactos y relaciones-redes, acceden o propician las innovaciones (Gisbert & Velasco, 2007).

Gisbert y Velasco (2007) proponen que, para la formación de equipos de trabajo, los aspectos organizativos deben promover o facilitar el ejercicio y desarrollo de las capacidades de las personas, estimulando las conductas proclives hacia la innovación que favorezcan la cooperación entre las personas y, a nivel organizacional, aspectos como la comunicación, la estructura jerárquica descentralizada, el conjunto de normas de comportamiento que constituyen la cultura de esa empresa u organización, inciden de alguna manera en la actitud innovadora de las personas.

Los agentes de la innovación actúan localmente en su entorno, accediendo a información, y el sistema innovador actúa y evoluciona en interacciones. Su organización es tan importante como su talento innovador (Arborniés, 2009).

Por eso, deben tenerse condiciones o ambientes adecuados en las organizaciones para que las innovaciones se gesten y desarrollen. Como aprendizaje colectivo, la innovación no es un proceso lineal, es una espiral, un proceso mental que revisa los asuntos una y otra vez aunque desde diferentes perspectivas, cada vez más cerca del objetivo (Arborniés, 2009).

De este modo, una organización creativa buscará promover globalmente una cultura y un clima empresarial que potencie la generación de ideas, planteará la actividad innovadora desde una perspectiva estratégica que permita aprovechar las ideas generadas y procurará establecer mecanismos estructurales adecuados para el soporte y la implantación de la estrategia de innovación (Gisbert & Velasco, 2007) (Figura 5).

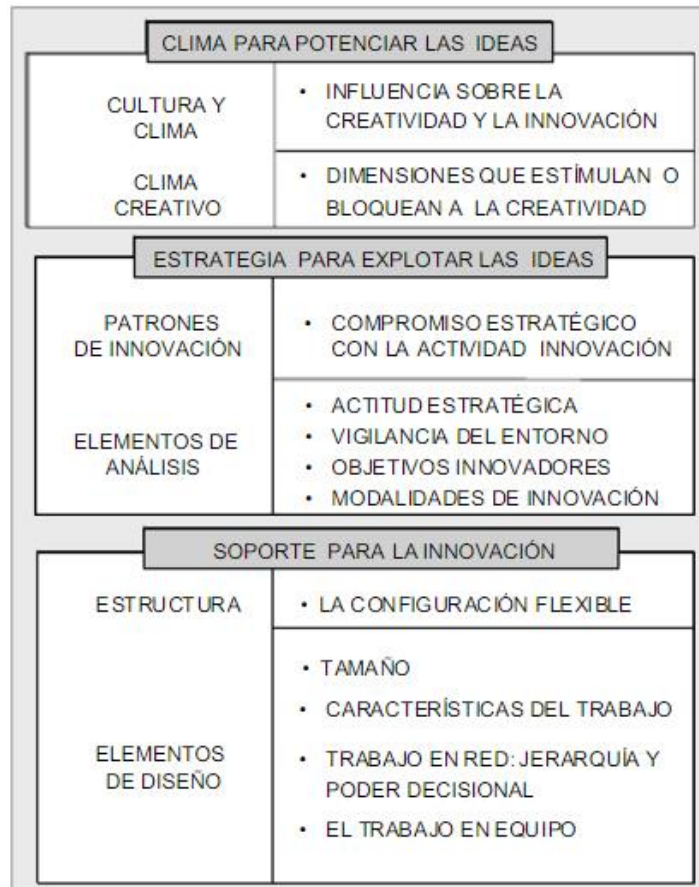


Figura 5. Dimensiones de la creatividad empresarial: ámbito global (Gisbert, 2005, p. 62).

Gisbert (2005) menciona que el estudio e impulso de la innovación en las organizaciones implica abordar el mismo desde una perspectiva multidimensional, en las cuales es de vital importancia considerar tres variables:

- *El clima creativo:* buscar el compromiso de los colaboradores a través de un liderazgo participativo que fomente, apoye y valore las aportaciones de los mismos bajo un ambiente de confianza mutua.
- *El compromiso estratégico con la innovación:* adoptando patrones de comportamiento que traduzcan la importancia asignada a la innovación, abordando el cambio desde diferentes perspectivas, de forma permanente y asignando los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- *SopORTE estructural:* dotando de dinamismo y flexibilidad propios de una estructura orgánica que proporcione un sistema adecuado para el correcto desarrollo de la actividad innovadora.

SÍNTESIS CONCLUSIVA

El interés por el estudio del empowerment en el ámbito de las prácticas organizacionales aparece cuando las organizaciones comienzan a necesitar trabajadores con mayor capacidad e innovación debido al ambiente de cambio continuo y globalización en el que se encuentran inmersas en la actualidad (Jaimez & Bretones, 2011).

El empowerment es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización, es decir la efectividad de la organización se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Kellerl & Dansereaul, 1995).

Según Jaimez y Bretones (2011), el empowerment es un factor facilitador para desarrollar los cambios oportunos en el tiempo correcto y lleva a resultados beneficiosos.

Para Wilson (1996), el progreso real se consigue por medio de la innovación, sin tener en cuenta en que sector o en que parte de la cadena de mando se está hablando, bien puede ser el administrativo que desarrolla un mejor sistema para generación de facturas, o el director de marketing que crea una nueva marca. La innovación y la creatividad surgen cuando los empleados tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del empowerment.

Conforme a McFarland et al. (1996), la esencia del empowerment reside en la mente de los líderes, que constantemente estimulan el surgimiento de las nuevas ideas y la innovación en toda la organización. La innovación no tendrá lugar hasta que la cultura como un todo no provea empowerment y nutra las nuevas ideas.

De acuerdo con Cardona (2001), la confianza y el compromiso de las personas son condición necesaria para los procesos de innovación y adaptación que caracterizan a las empresas exitosas.

Jung, Chow y Wu (2003) sugieren que el empowerment está positivamente relacionado con la innovación, una vez que exista aproximación entre la alta gerencia y los colaboradores, promoviendo una cultura organizacional innovadora. Sus investigaciones, basadas en treinta y dos empresas de Taiwán, proporcionan información relevante, afirmando que la innovación directa e indirectamente puede ser generada en la empresa mediante la creación de una cultura organizativa en la cual se motive a los empleados a discutir y probar ideas libremente.

Existe un vínculo positivo entre el empoderamiento y la innovación organizativa; esto implica que, a medida que las empresas más deleguen y den autonomía a sus empleados, son más innovadoras (Jung et al., 2003).

Podemos afirmar que la innovación hoy es considerada como una fuente de ventaja competitiva en un ambiente empresarial cada vez más feroz (Crossan & Apaydin, 2010).

Pinto (2015), en una investigación de una unidad productiva del Grupo Ikea Industry en Portugal, se propuso entender el contexto del empowerment, y si está directamente relacionado con la innovación. Una de las conclusiones emergentes en los ámbitos de procesos de innovación es que, el grado de colaboración o feedback entre el nivel más operacional de una empresa y la alta dirección es uno de los factores más importantes (Pinto, 2015). Así mismo, concluyó que el empowerment puede funcionar como fuente de innovación, que su aplicación es claramente una forma de alcanzar la ventaja competitiva y que es una herramienta que, cuando es bien aplicado, esto es, adecuadamente a los objetivos y contextos organizacionales, tiene un enorme potencial para mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones a las nuevas realidades que se presentan diariamente.

La innovación es generadora de un cambio efectivo cuanto mayor sea el círculo de participación, esto es, cuanto más personas, grupos y organizaciones se responsabilicen de un objetivo común (Cardoso & Pardal, 2015).

Es así que Ford y Randolph (1992) propusieron que el empowerment es importante para mejorar la innovación. De este modo, atributos como la comunicación e información compartida hasta el nivel más operacional, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y una visión organizacional compartida son igualmente elementos promotores de la innovación (Ahmed, 1998).

Cuando una organización es liderada bajo el enfoque empowerment, reforzando el valor innovación en su cultura, se moviliza a los individuos y a los equipos auto dirigidos no sólo a ejecutar órdenes, sino también a generar nuevas ideas, mejorar procesos, productos y servicios, con resultados positivos en el crecimiento y desarrollo competitivo de la organización (Petit & Gutiérrez, 2007, p. 211).

Por su parte, Berraies, Chaher y Yahia (2014), en un estudio empírico realizado con una muestra de 248 empresas pertenecientes al sector TIC de Tunes, concluyeron que el empowerment de los colaboradores influye positivamente en la confianza, la innovación y el desempeño

organizacional. En la misma investigación, se evidencia una fuerte relación entre el empoderamiento del empleado y la innovación organizacional.

Así mismo, Thamizhmanii y Hasan (2010), afirmaron que el empoderamiento aumenta la colaboración entre los empleados y éste impulsa la innovación. De hecho, dando a los empleados la oportunidad de ser independientes, tener más poder y participar en la toma de decisiones, éstos se sienten más valorados y podrían estar más dispuestos a hacer un mayor esfuerzo y ser más proactivos. Pueden experimentar nuevas formas de pensar, crear nuevos conocimientos y generar ideas originales que promueven la innovación (Berraies, Chaher & Yahia, 2014).

Por su parte, Guay, Simard y Tremblay (2000) afirmaron que una cultura de empowerment alienta a los empleados a sentirse más importantes, responsables y libres de utilizar sus inteligencias y competencias. Ésta práctica permite a las empresas explotar los conocimientos y las competencias de los empleados.

Así, Chiavenato (2009) sostiene que el empowerment es capaz de potenciar la organización. Con ello las personas se convierten en socias de la empresa y asumen las siguientes responsabilidades:

- Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea;
- Responsabilidad por la mejora continua del trabajo;
- Orientación hacia las metas que se deben alcanzar;
- Enfoque en el cliente interno y externo;
- Trabajo en equipo;
- Enfoque en la misión y visión de la empresa;
- Acción que se traduce en agregar valor.

Referente a lo expuesto y con base en la fundamentación teórica presentada en estos capítulos, se demuestra que existe una relación entre el empowerment y la innovación organizacional, es decir, el empowerment puede convertirse en una fuente de innovación para las empresas a medida que estas otorguen libertad, información, autonomía y poder en la toma de decisiones a sus colaboradores.

El empowerment es un ingrediente que, siendo bien aplicado, adecuado a los objetivos y realidades organizacionales, tiene un enorme potencial para mejorar la capacidad de respuesta

por parte de las organizaciones para adaptarse a los nuevos escenarios competitivos que se presentan (Pinto, 2015).

El objetivo de dar respuesta a las necesidades del cliente o del mercado parece ser la mejor inspiración de las empresas para desarrollar y trabajar en equipo, así como la toma de decisión rápida y flexible constituye la mejor garantía de que el sistema empresarial puede funcionar.

Para que sea eficaz, la innovación organizacional debe garantizar que sea compartida el poder y la creación de un clima de confianza mutua entre los gerentes y colaboradores asegurando las condiciones necesarias (Cardoso & Pardal, 2015).

El empowerment es una herramienta poderosísima que, por sí sola, no puede generar resultados excepcionales: es necesario un cambio en la forma de pensar de las organizaciones, una transformación en la mentalidad de las empresas para cambiar sus estructuras jerárquicas por equipos con autonomía, control y poder para tomar sus propias decisiones, es necesario que se den cuenta del papel importante que tienen las personas para impulsar el negocio hacia nuevas realidades del mundo competitivo. Las personas son la clave para crear y dinamizar las organizaciones y éstas necesitan un clima de confianza, mayor libertad para sentirse motivadas y dueñas de su propio trabajo.

El verdadero crecimiento depende de la innovación; una empresa no puede crecer más que sus competidores a menos que pueda innovar más que ellos (Hamel & Getz, 2004). Esto se logra a través del empowerment. El empowerment tiene el potencial para utilizar de la mejor manera la capacidad humana que las compañías necesitan para sobrevivir en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy (Blanchard et al., 1996).

PARTE II – ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1 Aspectos generales

Para Bernal (2010), no existen dudas sobre la importancia de la investigación científica con una herramienta de progreso para una sociedad cada vez más competitiva y ésta debe desarrollarse a favor del desarrollo humano integral.

Según Fortin (1999), la investigación científica es un proceso que permite resolver problemas relacionados a situaciones del mundo real en que vivimos y, por lo tanto, es una forma ordenada y sistemática de obtener las respuestas cuestionadas por el investigador.

De esta forma, para que se dé el conocimiento científico en forma razonada y válida, es necesario un método de investigación. Así, el método científico es un conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para desarrollar una investigación y cuyos resultados sean válidos para la comunidad científica (Bernal, 2010).

Finalmente, el método científico está compuesto de tres fases o etapas: la fase conceptual, la fase metodológica y la fase empírica (Fortin, 1999). Una vez abordada la fase conceptual, iremos a presentar la fase metodológica de esta investigación, describiendo los procesos y métodos utilizados para dar respuestas al problema de investigación planteado.

En este presente capítulo se pretende identificar las cuestiones referente a la investigación, definir los objetivos y las variables, definir la población y tamaño de la muestra, así como establecer los métodos de recolección de datos y procedimientos que serán utilizados.

5.2 Planteamiento del problema

Para que una idea sea un objeto de investigación, ésta debe convertirse en un problema de investigación. Por lo tanto, según Bernal (2010), un problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y estudiar. En realidad, plantear el problema no es sino que afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación (Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

Hoy en día las organizaciones son auténticos seres vivos, cuando logran el éxito tienden a crecer o cuando menos a sobrevivir. El crecimiento conlleva a una mayor complejidad de los recursos que necesitan para aumentar sus operaciones, como el incremento de capital, tecnología, elementos de apoyo.

Por otro lado, provoca el aumento en el número de personas y, por otra parte, la necesidad de que estas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa (Chiavenato, 2009).

De esta manera, la innovación es considerada hoy una fuente de ventaja competitiva primordial para el éxito de cualquier organización y, en este sentido, el desempeño creativo de las personas es fundamental para alcanzarla. Así, en un ambiente altamente competitivo, las empresas son, como consecuencias naturales del mercado, forzadas a ser más ágiles y flexibles para dar respuesta inmediata a las necesidades del mercado (Pinto, 2015).

Por ello, en concordancia con estas características mencionadas anteriormente, ha surgido el empowerment como nuevo modelo para el liderazgo innovador, cuyo enfoque consiste en dar poder o liberar el potencial de la gente, otorgando a todas las personas roles de liderazgo, de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades a favor de las organizaciones (McFarland et al., 1996).

Las organizaciones necesitan de personas empoderadas y motivadas para liberar su poder innovador, capaz de generar grandes transformaciones a nivel organizacional. Por esto, teniendo en cuenta esta problemática, formulamos la siguiente cuestión:

Las organizaciones innovadoras, potencian el empowerment estructural en sus colaboradores?

5.3 Objetivos de la investigación

En esta investigación se propone investigar la relación existente entre el empowerment y la innovación en las organizaciones.

Teniendo en cuenta la intención del presente estudio, delineamos los siguientes objetivos:

5.3.1 Objetivo general

- Conocer el nivel de empowerment estructural de los colaboradores de organizaciones con características innovadoras.

5.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el grado de empowerment estructural de los colaboradores de organizaciones con características innovadoras en las siguientes dimensiones: *oportunidad, información, apoyo y recursos*;
- Conocer la relación existente entre las cuatro dimensiones del empowerment estructural;
- Verificar si el nivel de empowerment estructural, en las diferentes dimensiones, varía en función de las características personales y profesionales de los colaboradores.

5.4 Operacionalización de variables

La investigación científica es un método de adquisición de nuevos conocimientos, riguroso y sistemático, que permite establecer relaciones entre fenómenos o variables, las cuales permiten obtener respuestas a ciertas cuestiones planteadas (Fortin, 2009). En este sentido, las variables adquieren valor para una investigación cuando llegan a relacionarse con otras variables, ya sea formando parte de una hipótesis o una teoría (Sampieri et al., 2006).

Según Fortin (2009), las variables son cualidades, propiedades o características de objetos, de personas o de situaciones que son estudiadas en una investigación y a las cuales se les puede atribuir valores.

Para Sampieri et al. (2006), una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. El concepto de variable es aplicable a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren valor respecto a una variable referida.

Las variables de este estudio fueron definidas en función de la cuestión de investigación y objetivos. Por lo tanto, las variables centrales de nuestra investigación serán: el empowerment estructural y la innovación organizacional.

Además de estas variables centrales, iremos también a analizar algunas variables de carácter sociodemográficas tales como:

- Edad
- Género
- Estado civil
- Grado académico

- Experiencia profesional
- Tiempo de trabajo en la empresa'
- Número medio de horas de trabajo
- Tipo de horario
- Área de trabajo
- Tipo de contrato

La relación entre el empowerment y la innovación es influenciada por múltiples factores que incluyen factores individuales y organizacionales; por lo tanto, consideramos pertinente a los efectos de esta investigación que sean incluidos todos estos factores citados anteriormente.

Así, presentamos el siguiente modelo conceptual sobre el cual se sustenta nuestra investigación. Éste modelo (Figura 6) proporciona una visión global de las dimensiones consideradas y que son determinantes para el estudio del problema en cuestión, que nos permite observar los diversos factores envueltos en la relación entre el empowerment estructural y la innovación organizacional.

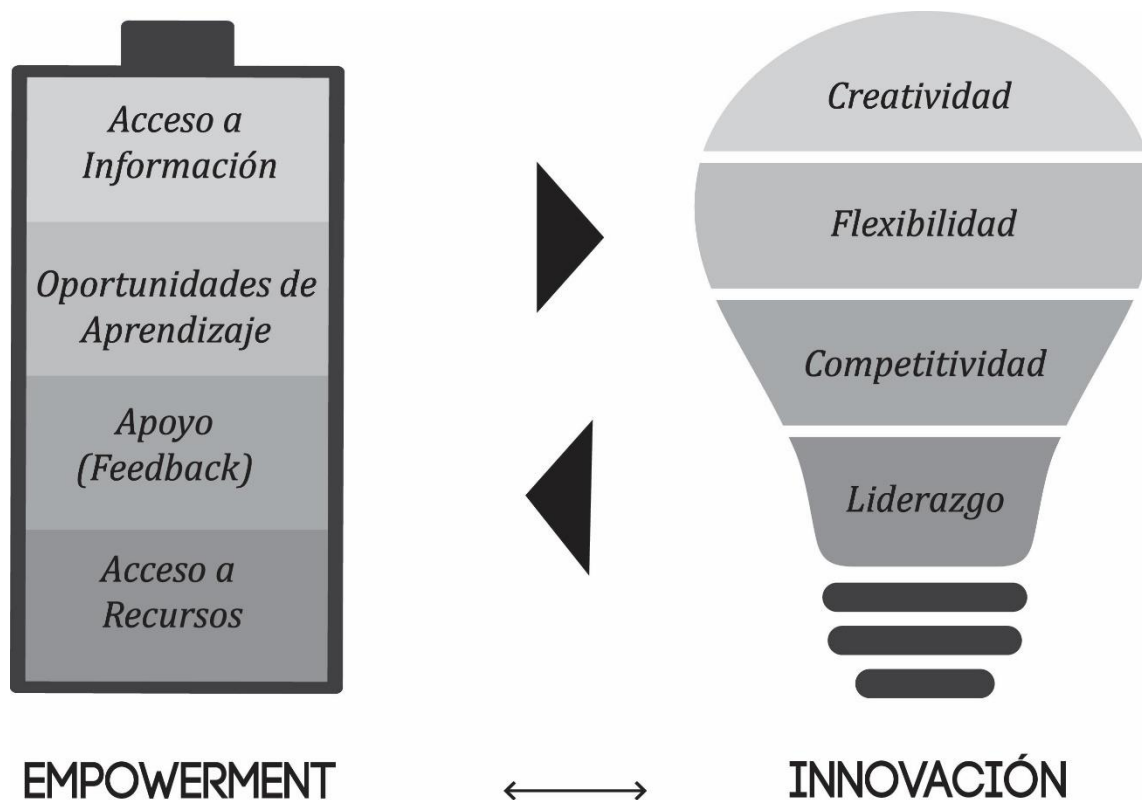


Figura 6. Modelo conceptual de relación entre las variables (*elaboración propia*).

5.5 Tipo de investigación

A una determinada investigación le corresponde un diseño que especifica las actividades que permitirán obtener las respuestas fiables sobre las cuestiones de investigación.

El tipo de estudio describe la estructura que ha de ser utilizada de acuerdo a la cuestión de investigación, con el objetivo de describir las variables o grupos de sujetos, explorar las relaciones entre las variables o verificar las hipótesis (Fortin, 2009).

Con base en los objetivos propuestos en la presente investigación, optamos por un abordaje cuantitativo, de forma a obtener una visión más global y mejor comprensión del fenómeno en análisis. Consideramos también que se trata de un estudio exploratorio debido a la escasez de estudios sobre los conceptos de empowerment e innovación en el contexto empresarial.

Así, teniendo en cuenta las características del estudio, objetivos, tiempo y recursos disponibles para la realización de esta investigación, nos embarcamos en un tipo de estudio descriptivo-correlacional, de manera a analizar la relación entre las variables con el propósito de generalizar resultados de una población a partir de una muestra seleccionada.

En un estudio descriptivo-correlacional, Fortin (2009) manifiesta que el investigador intenta explorar y establecer la existencia de relaciones entre variables con el propósito de describir la forma en que se dan esas relaciones.

El mismo autor refiere que el principal objetivo del estudio descriptivo-correlacional es descubrir los principales factores relacionados a un fenómeno.

Se ha determinado este tipo de estudio para determinar si las empresas del distrito de Viseu, Portugal, que poseen características de ser innovadoras, presentan un determinado grado o nivel de empowerment estructural en sus colaboradores teniendo en cuenta cuatro dimensiones distintas.

5.6 Población y muestra

Para esta investigación utilizamos el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, dada la conveniente proximidad y accesibilidad de los sujetos. Este método se caracteriza por ser realizada debido a la facilidad, estando los sujetos escogidos presentes en un local y momento determinado (Fortin, 1999).

Nuestra muestra está constituida por 90 colaboradores de 3 empresas caracterizadas como innovadoras, que respondieron los ítems del cuestionario CWEQ-II de empowerment estructural.

A continuación presentamos una tabla comparativa sobre los resultados obtenidos en cuanto a la evaluación de empresas en las diferentes dimensiones mencionadas anteriormente (Tabla 13).

Se evaluaron un total de siete empresas y tres de ellas presentaron características innovadoras (Empresas A, B y C).

Tabla 3. Resultados de evaluación de la capacidad innovadora de empresas

Empresa	Área de Actividad	Estrategia de innovación	Despliegue de la estrategia de innovación	Cultura de innovación	Innovación en la cadena de valor	Resultados de la innovación	Total	Calificación de la capacidad innovadora
A	Producción y transformación de espumas flexibles	4	4	4	5	2	19	EXCELENTE
B	Producción y comercialización de derivados de madera	4	3	3	5	1	16	EXCELENTE
C	Construcción	4	2	3	2	1	12	BUENA
D	Comunicación	2	3	2	1	2	10	INSUFICIENTE
E	Viajes y Turismo	2	2	3	3	0	10	INSUFICIENTE
F	Inmuebles	1	2	2	3	1	9	INSUFICIENTE
G	Servicios	1	2	3	2	1	9	INSUFICIENTE

Verificamos que, en la distribución de los colaboradores en estudio en función del rango de edad (Tabla 3), un 28,9% corresponden a edades comprendidas entre 39 y 48 años; de la misma manera, el 28,9 % se sitúa entre edades comprendidas entre 49 y 58 años.

Seguidamente, el 23,3% corresponde a edades comprendidas entre 19 y 28 años, el 13,3% pertenecen al rango de 29 a 38 años y, por último, un 5,6 % a los comprendidos entre 59 y 68 años de edad.

Las edades varían entre un valor mínimo de 19 años y un valor máximo de 64 años, correspondiéndoles una edad media de 41,24 años, con una desviación estándar de 12,16 años y la moda es de 54 años.

Tabla 4. Distribución de los participantes según la edad

Edad	N	%
19 - 28	21	23.3
29 - 38	12	13.3
39 - 48	26	28.9
49 - 58	26	28.9
59 - 68	5	5.6
Total	90	100.0
Mínimo	19	
Máximo	63	
Media	41.24	
Moda	54	
Desv.Estándar	12.16	

En lo que respecta a la distribución referente al género (Tabla 4), ésta es homogénea, el 88,9 % son hombres y, solamente el 11,1% corresponden a mujeres.

Tabla 5. Distribución de los participantes según el género

Género	N	%
Masculino	80	88.9
Femenino	10	11.1
Total	90	100.0

Con respecto a los resultados relacionados al estado civil de los colaboradores (Tabla 5), nos permiten verificar que la mayoría de los sujetos de nuestra muestra son casados (62,2%), seguido en segundo lugar de los solteros (26,7%), los que se encuentran en unión de hecho (7,8%) y, en último lugar, los divorciados (3,3%), totalizando así el porcentaje total de la muestra en estudio.

Tabla 6. *Distribución de los participantes según el estado civil*

Estado civil	N	%
Soltero	24	26.7
Casado	56	62.2
Divorciado	3	3.3
Unión de hecho	7	7.8
Total	90	100.0

Observando la distribución según el grado académico (Tabla 6), podemos verificar que la mayoría de los colaboradores poseen sólo enseñanza secundaria (57,8%), seguido de aquellos que poseen enseñanza básica (25,6%), aquellos que tienen grado de licenciatura (11,1%) y solamente 5 sujetos poseen el grado de maestría (5,6%).

Tabla 7. *Distribución de los participantes según el grado académico*

Grado académico	N	%
Enseñanza Básica	23	25.6
Enseñanza Secundaria	52	57.8
Licenciatura	10	11.1
Maestría	5	5.6
Total	90	100.0

Cuando nos centramos en el tiempo de experiencia profesional en años (Tabla 7), podemos verificar que la media es de 19,8 años con una desviación estándar de 10,9 años y la moda de 6,0 años, el valor mínimo es de 0,5 y el máximo de 44,0 años.

La mayor parte de los colaboradores (33,3%) poseen experiencia profesional entre 20 y 29 años, seguido por aquellos que tienen experiencia de 10 a 19 años (24,4%), los que tienen experiencia de 0 a 9 años (22,2%), los que llevan de 30 a 39 años (16,7%) y, finalmente aquellos que tienen de 40 a 49 años de experiencia profesional (3,3%).

Tabla 8. Distribución de los participantes según el tiempo de experiencia profesional

Tiempo de experiencia profesional	N	%
0 – 9	20	22.2
10 – 19	22	24.4
20 – 29	30	33.3
30 – 39	15	16.7
40 – 49	3	3.3
Total	90	100.0
Mínimo	0.5	
Máximo	44.0	
Media	19.8	
Moda	6.0	
Desv. Estándar	10.90	

Por otro lado, analizando el tiempo de trabajo en la empresa (Tabla 8), verificamos que la media es de 15,33 años y la misma presenta una desviación estándar de 10,97 años, el valor mínimo es de 0,5 años y el máximo de 38,0 años, la moda es de 1,0 años.

La mayor parte de los sujetos (38,9%) trabajan en sus respectivas empresas desde hace 0 a 9 años, en segundo lugar aquellos que trabajan de 20 a 29 años (34,3%), los de 10 a 19 años de

trabajo (18,9%) y finalmente, los que tienen de 30 a 39 años de tiempo de trabajo en sus empresas (7,8%).

Tabla 9. Distribución de los participantes según el tiempo de trabajo en la empresa

Tiempo de trabajo en la empresa	N	%
0 – 9	35	38.9
10 – 19	17	18.9
20 – 29	31	34.4
30 – 39	7	7.8
Total	90	100.0
Mínimo	0.5	
Máximo	38.0	
Media	15.33	
Moda	1.0	
Desv. Estándar	10.97	

Teniendo en cuenta el número medio de horas de trabajo por semana ejercida por los colaboradores (Tabla 9), verificamos que la media es de 44,94 horas con una desviación estándar de 4,19 y una moda de 40 horas, un valor mínimo de 40 horas y un máximo de 56 horas.

La mayor parte de los colaboradores trabajan en sus empresas de 46 a 51 horas por semana (50,0%), seguido de aquellos que trabajan de 40 a 45 horas semanales (47,8%) y por ultimo están los que trabajan de 52 a 57 horas por semana (2,2%), que corresponden solamente a 2 colaboradores.

Tabla 10. Distribución de los participantes según el número medio de horas de trabajo por semana

Número medio de horas de trabajo por semana	N	%
40 - 45	43	47.8
46 - 51	45	50.0
52 - 57	2	2.2
Total	90	100.0
Mínimo	40	
Máximo	56	
Media	44.94	
Moda	40	
Desv. Estándar	4.19	

En cuanto al tipo de horario (Tabla 10), el 73,3% de los sujetos poseen un horario rotativo y, por otro lado, el 26,7% posee un horario fijo.

Tabla 11. Distribución de los participantes según el tipo de horario

Tipo de horario	N	%
Rotativo	66	73.3
Fijo	24	26.7
Total	90	100.0

En lo que respecta al área de trabajo de los sujetos participantes (Tabla 11), la mayor parte de ellos corresponden al departamento de producción (77,8%), seguido del departamento de calidad (8,9%), área de mantenimiento (4,4%), investigación y desarrollo (3,3%), recursos humanos (2,2%) y finalmente se encuentran los departamentos de dirección general, laboratorio química, seguridad y ambiente con el mismo porcentaje de participación (1,1%).

Tabla 12. Distribución de los participantes según el área de trabajo

Área (o departamento) de trabajo	N	%
Calidad	8	8.9
Dirección General	1	1.1
Investigación y Desarrollo	3	3.3
Laboratorio Química	1	1.1
Mantenimiento	4	4.4
Producción	70	77.8
Recursos Humanos	2	2.2
Seguridad y Ambiente	1	1.1
Total	90	100.0

Finalmente, teniendo en cuenta la distribución de la muestra según el vínculo de trabajo (Tabla 12), la mayor parte de los colaboradores (82,2%) poseen un contrato individual sin término y, por otra parte (17,8%), poseen un contrato individual con término.

Tabla 13. Distribución de los participantes según el vínculo de trabajo

Vínculo	N	%
Contrato individual sin término	74	82.2
Contrato individual con término	16	17.8
Total	90	100.0

5.7 Instrumentos de recolección de datos

Para avanzar en nuestra investigación y proceder a la obtención de los datos necesarios para el análisis, recurrimos a la utilización del cuestionario.

Según Fortin (1999), el cuestionario es un instrumento de recolección de datos que necesita de respuestas escritas de los sujetos y que traduce los objetivos del estudio con variables medibles,

ayuda a organiza, normalizar y a controlar los datos, de tal forma que las informaciones buscadas puedan ser obtenidas de una manera rigurosa. Dicho de otra manera, para Bernal (2010), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse y que permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos.

Conforme al modelo planteado para esta investigación, el mismo está constituido por dos cuestionarios distintos para lograr los objetivos propuestos.

El primero es el *Test de Innovación Empresarial ICT* (Anexo I) desarrollado por el Instituto Catalán de Tecnología (1999), que consiste en un test de evaluación rápida e integral para determinar en qué medida una empresa es innovadora o no. El mismo es uno de los más utilizados y teniendo en cuenta las experiencias con buenos resultados en otras investigaciones ya realizadas, consideramos que este test se adapta perfectamente a los objetivos de nuestro estudio, ya que el mismo está disponible para su utilización para empresas y/o investigaciones.

Una vez que hemos seleccionado este instrumento, procedimos a su adaptación y traducción a la lengua portuguesa con ayuda de profesionales expertos en lengua portuguesa e intercomprensión lingüística. Este test permite evaluar el nivel de innovación de las empresas teniendo en cuenta 5 aspectos fundamentales:

- *Estrategia de innovación;*
- *Despliegue de la estrategia de innovación;*
- *Cultura de la innovación;*
- *Innovación en la cadena de valor;*
- *Resultados de la innovación.*

Como nuestra investigación pretende conocer el nivel de empowerment estructural que se presentan en empresas con características innovadoras, decidimos a utilizar un segundo cuestionario para determinar el nivel de empowerment estructural en cuatro dimensiones:

- *Oportunidad;*
- *Información;*
- *Apoyo;*
- *Recursos.*

Una vez evaluado el nivel de innovación de las empresas, se aplicaron a colaboradores de aquellas que reunían las características de ser innovadoras (Empresas A, B y C) el segundo

instrumento para medir el nivel de empowerment estructural, dividido en dos partes: la primera referida a la caracterización sociodemográfica y profesional de los colaboradores y, la segunda, respecto al nivel de empowerment estructural.

Este cuestionario fue presentado a los colaboradores con una escala tipo Likert de uno al cinco, en orden creciente, donde el menor valor es poco (uno) y el mayor valor es mucho (cinco).

Tal instrumento es el *Cuestionario para Condiciones de Efectividad en el Trabajo - Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II)* (Anexo II), desarrollado por Laschinger et al. (2004), traducido y adaptado a la población portuguesa por Orgambídez-Ramos et al. (2015).

Tabla 14. Versión en inglés y portugués del CWEQ-II

Inglés	Portugués
<p>Opportunity</p> <p>How much of each kind of opportunity do you have in your present job?</p> <p>1. Challenging work</p> <p>2. The chance to gain new skills and knowledge on the job</p> <p>3. Tasks that use all of your own skills and knowledge</p>	<p>Oportunidade</p> <p>Em que medida tem cada uma das oportunidades?</p> <p>1. Trabalho desafiante</p> <p>2. A possibilidade para desenvolver novas competências e conhecimentos</p> <p>3. Tarefas que usam todas as suas próprias competências e conhecimentos</p>
<p>Information</p> <p>How much access to information do you have in your present job?</p> <p>4. The current state of the company</p> <p>5. The values of top management</p> <p>6. The goals of top management</p>	<p>Informação</p> <p>Até que ponto tem acesso à informação relativa a?</p> <p>4. Estado atual da empresa</p> <p>5. Os valores da gestão de topo</p> <p>6. Os objetivos da gestão de topo</p>
<p>Support</p> <p>How much access to support do you have in your present job?</p> <p>7. Specific information about things you do well</p> <p>8. Specific comments about things you could improve</p> <p>9. Helpful hints or problem solving advice</p>	<p>Suporte</p> <p>Até que ponto tem acesso às?</p> <p>7. Informações específicas sobre coisas que faz bem</p> <p>8. Comentários específicos sobre aspetos que poderia melhorar</p> <p>9. Dicas úteis e conselhos de resolução de problemas</p>

Resources	Recursos
How much access to resources do you have in your present job?	Em termos de recursos, em que medida tem?
10. Time available to do necessary paperwork	10. Tempo disponível para tratar / organizar os papéis
11. Time available to accomplish job requirements	11. Tempo disponível para cumprir exigências de trabalho
12. Acquiring temporary help when needed	12. Ajuda temporária quando necessária

Fuente: Orgambídez-Ramos et al. (2015).

5.8 Análisis de consistencia de la escala de empowerment estructural

La fidelidad de un cuestionario se relaciona con la homogeneidad de los enunciados que los constituyen y es una cualidad fundamental que debe tener. Así, para que un cuestionario sea fiable, éste tiene que medir realmente aquello que se propone medir para alcanzar resultados consistentes en las varias dimensiones respondidas por los sujetos.

El análisis de consistencia de la escala de empowerment estructural fue estimado a partir del coeficiente *Alpha de Cronbach* mediante el uso del programa SPSS versión 22.0. El cálculo de éste coeficiente nos permite determinar el grado de efectividad de cada ítem para medir cada dimensión.

El coeficiente puede variar entre 0.00 a 1.00, siendo que cuanto más alto fuera el valor, mayor consistencia interna podemos atribuir al instrumento (Fortin, 2009).

Para las cuatro dimensiones testeadas, los valores se encontraron por encima del nivel considerado aceptable (0.70), específicamente, *oportunidad* (0.86), *información* (0.88), *apoyo* (0.88) y *recursos* (0.89), por lo que se puede concluir que en la presente muestra, la escala presenta buena consistencia ya que cada ítem que lo compone, se presenta como un todo homogéneo.

Como podemos verificar en la tabla 15, los valores que hemos obtenido son ligeramente superiores, en todas las dimensiones, a los obtenidos por el autor principal.

Tabla 15. Análisis de fidelidad de las dimensiones del *CWEQ-II* utilizado, comparativamente con la escala original validada por Laschinger et al. (2004)

Escala utilizada por Laschinger et al. (2004)		Escala utilizada en la investigación	
<i>Scale</i>	<i>Alpha Cronbach</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Alpha Cronbach</i>
<i>Opportunity</i>	0.79	<i>Oportunidad</i>	0.86
<i>Information</i>	0.87	<i>Información</i>	0.88
<i>Support</i>	0.79	<i>Apoyo</i>	0.88
<i>Resources</i>	0.79	<i>Recursos</i>	0.89

5.9 Procedimiento de recolección de datos

Una vez realizada la investigación bibliográfica y durante el desarrollo del marco teórico de esta investigación, primeramente se procedió a solicitar la autorización al autor correspondiente para la utilización del *CWEQ-II*, traducido y adaptado a la lengua portuguesa por Orgambídez-Ramos et al. (2015) (Anexo III). Después de preparar y testear los instrumentos a ser utilizados, se procedió a la construcción de una plataforma online de recolección de datos de manera a que la aplicación sea más flexible y práctica.

Seguidamente, enviamos y solicitamos vía email, a directores y jefes de determinadas áreas de empresas del distrito de Viseu, Portugal, la autorización para poder aplicar el Test de Innovación empresarial ICT. Fueron enviadas en total, solicitudes a 100 empresas, de las cuales respondieron solo 7. Las solicitudes fueron hechas a través de una exposición formal en donde se refirió a la temática del estudio, punto de partida, objetivos, hipótesis. En la misma aseguramos el tratamiento con discreción de los datos proveídos por las empresas, ya que nuestra investigación tiene un carácter exclusivamente académico.

Una vez recibidos los tests analizados, procedimos a evaluar la capacidad innovadora de estas empresas. Así, seleccionamos 3 empresas innovadoras y aplicamos el siguiente cuestionario a sus colaboradores.

Y finalmente, vía email enviamos el cuestionario anexo de empowerment estructural y el link para que pueda ser completado online, en el caso que las empresas consideraran pertinente, así como también todas las instrucciones correspondientes para el llenado de los mismos.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de abordar las principales cuestiones metodológicas, específicamente, la formulación de objetivos, determinación y caracterización de la muestra y la naturaleza de los instrumentos a ser utilizados, es indispensable hacer el análisis y presentar los resultados de la investigación de tal forma a corroborar los objetivos propuestos.

El objetivo de este capítulo es permitir una fácil lectura y comprensión de los resultados de nuestra investigación, de manera a establecer relaciones claras entre las variables de estudio.

En la presentación y análisis de resultados, el investigador estudia el conjunto de datos recogidos de acuerdo al tipo de estudio y el marco de referencia utilizados, teniendo en cuenta la descripción de un fenómeno o la exploración y verificación de las variables de la investigación (Fortin, 2009).

Primeramente, tratamos los datos obtenidos desde una perspectiva centrada en medidas de tendencia central, específicamente la media, desviación estándar.

En un segundo momento, presentamos la estadística inferencial con el análisis de asociación o relación entre las variables en cuestión con la finalidad de verificar los objetivos de investigación.

6.1 Análisis descriptivo

A continuación se presenta un análisis global de la escala de empowerment estructural con sus respectivas dimensiones. Para avanzar con el análisis descriptivo de los datos obtenidos, se utilizaron los valores máximos y mínimos, la media y la desviación estándar para una mejor comprensión de los datos.

Al analizar la tabla 16, podemos verificar que todos los ítems presentan un valor máximo de cinco, que equivale a “mucho” y un valor mínimo de uno, que equivale a “poco”.

El ítem número 3, “*tareas que utilizan todas sus propias competencias y conocimientos*”, presenta la media más elevada de la tabla (3.59), con una desviación estándar (0.847), lo que significa que los colaboradores sienten que las tareas asignadas para realizar su trabajo se ajustan mejor a sus competencias y conocimientos.

Por otro lado, las menores medias encontradas fueron en los ítems: 5, “Valores de la alta gerencia” (2.94), 10 “Tiempo disponible para tratar / organizar sus actividades” (2.68), 11 “Tiempo disponible para cumplir exigencias del trabajo” (2.92).

Si analizamos la desviación estándar de los mismos, ítem 5 (Desv. Estándar = 1.15), ítem 10 (Desv. Estándar = 1.079), ítem 11 (Desv. Estándar = 1.041), podemos referir que existen algunas oscilaciones respecto a la media, esto significa que existen colaboradores que perciben con “poco” valor y otros que valoran “mucho” estas situaciones planteadas.

Tabla 16. Estadística descriptiva respecto a la escala de empowerment estructural

Estadística Descriptiva					
	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>
1.Trabajo Desafiante	90	1	5	3.37	1.054
2.Posibilidad para desarrollar nuevas competencias	90	1	5	3.33	1.006
3.Tareas que utilizan todas sus propias competencias y conocimientos	90	1	5	3.59	0.847
4.Estado actual de la empresa	90	1	5	3.12	0.885
5.Valores de la alta gerencia	90	1	5	2.94	1.115
6.Objetivos de la alta gerencia	90	1	5	3.21	1.117
7.Informaciones específicas sobre cosas que hace bien	90	1	5	3.18	0.955
8.Comentarios específicos sobre aspectos que podría mejorar	90	1	5	3.32	0.859
9.Dicas útiles y consejos de resolución de problemas	90	1	5	3.29	0.939
10.Tiempo disponible para tratar / organizar sus actividades	90	1	5	2.68	1.079
11.Tiempo disponible para cumplir exigencias del trabajo	90	1	5	2.92	1.041
12.Ayuda temporaria cuando fuera necesaria	90	1	5	3.01	1.096
Valid N (listwise)	90				

Seguidamente, analizamos nuestro primer objetivo: *identificar el grado de empowerment estructural de los colaboradores de organizaciones con características innovadoras en las siguientes dimensiones: oportunidad, información, apoyo y recursos.*

De manera a percibir mejor, en cuales dimensiones de la escala los colaboradores presentan mayores niveles de empowerment estructural y al mismo tiempo, ir al encuentro de nuestro objetivo de estudio, elaboramos la tabla 17 en donde cada ítem fue agrupado en su dimensión correspondiente. A partir de cada ítem correspondiente, fueron agrupadas junto con otras que respondían a una dimensión común, conforme a la escala original. Así surgieron cuatro nuevas variables para su mejor estudio y comprensión a través del software SPSS versión 22.0. Tales variables corresponden a las dimensiones que nos permitirán evaluar el grado de empowerment estructural (*oportunidad, información, apoyo y recursos*).

Así, analizando la tabla podemos observar que la dimensión “*recursos*” presenta la menor media (2.87), lo que significa que los colaboradores presentan un nivel de empowerment por debajo de la media.

En cuanto a las dimensiones “*oportunidad*” con una media de 3.42, “*información*” con una media de 3.09 y “*apoyo*” con una media de 3.26, estas presentan valores levemente superior a la media y por lo tanto, el nivel de empowerment de los colaboradores es levemente superior en estas tres dimensiones.

Tabla 17. Estadística descriptiva de las dimensiones del empowerment estructural

Estadística Descriptiva					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Oportunidad	90	1.33	5.00	3.42	.860
Información	90	1.00	5.00	3.09	.938
Apoyo	90	1.00	5.00	3.26	.824
Recursos	90	1.00	5.00	2.87	.972
Valid N (listwise)	90				

6.2 Análisis inferencial

Una vez finalizado el análisis descriptivo de los datos correspondientes, procedimos a verificar otros objetivos de investigación formulados mediante el análisis inferencial de los datos.

Previamente, procedimos a verificar el presupuesto de normalidad de distribución de valores de las variables en estudio, en varias categorías respecto a las características personales y profesionales.

La verificación se realizó a través del *test de Kolmogorov-Smirnov*. Este contraste se realiza para comprobar si se verifica la hipótesis de normalidad necesaria para que el resultado de algunos análisis sea fiable.

Como se verificó la presunción de normalidad en casi la totalidad de los datos, entonces procedimos a la aplicación tests paramétricos.

Así, sabiendo que fue admitida la normalidad de la muestra, utilizamos el coeficiente de correlación de *Pearson* cuando quisimos verificar la relación entre dos variables cuantitativas, el *T-test* para verificar una variable cuantitativa en relación a una variable nominal dicotómica y *ANOVA* con variables de más de dos categorías.

A continuación procedimos a analizar nuestro siguiente objetivo: ***conocer la relación existente entre las cuatro dimensiones del empowerment estructural.***

Este objetivo fue analizado a través de la utilización de la técnica más apropiada para nuestra muestra (*Coficiente de Pearson*), teniendo en cuenta las cuatro variables o dimensiones clave de nuestra investigación: *oportunidad, información, apoyo y recursos*. De la lectura y análisis de los datos de la tabla 18 verificamos que existen correlaciones estadísticamente significativas y positivas entre todas las dimensiones estudiadas.

De este modo, haciendo una comparación entre las dimensiones *apoyo y recursos* [$r=0.722$ ($p=0.000<0.01$)], estos presentan el mayor nivel de relación y podemos concluir que, a medida que las empresas u organizaciones proveen mayor acceso a recursos a sus colaboradores, ellos percibirán un mayor apoyo o soporte.

Por otra parte, teniendo en cuenta las dimensiones *oportunidad y apoyo* [$r=0.701$ ($p=0.000<0.01$)], estos presentan el segundo mayor nivel de relación, por lo que podemos

concluir que, a medida que los colaboradores reciben mayor feedback sobre su desempeño en la empresa, ellos sentirán una mayor oportunidad para desarrollarse y aplicar todos sus conocimientos en la empresa.

Finalmente, si observamos las dimensiones *información* y *apoyo* [$r=0.632$ ($p=0.000<0.01$)], también presentan una relación positiva y podemos afirmar que cuanto más informaciones referente a la empresa reciban los colaboradores, ellos sentirán mayor apoyo y respaldoado respectivamente.

Tabla 18. *Correlación de Pearson para las dimensiones oportunidad, información, apoyo y recursos*

Correlaciones					
		Oportunidad	Información	Apoyo	Recursos
Oportunidad	Pearson Correlation	1	.538**	.701**	.581**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	90	90	90	90
Información	Pearson Correlation	.538**	1	.632**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	90	90	90	90
Apoyo	Pearson Correlation	.701**	.632**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	90	90	90	90
Recursos	Pearson Correlation	.581**	.578**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	90	90	90	90

**Correlación es significativa al nivel de 0.01

Seguidamente analizamos nuestro último objetivo: *verificar si el nivel de empowerment estructural, en las diferentes dimensiones, varía en función de las características personales y profesionales de los colaboradores.*

Para la verificación de este objetivo procedimos a la utilización de test paramétricos, en este caso ANOVA y el *T-test* según los tipos de variables involucradas.

Edad

En este caso utilizamos el test paramétrico ANOVA, debido a que es adecuado para el estudio de las variables afectadas. De la lectura y análisis de la tabla 19 verificamos que existen pequeñas diferencias pero no son significativas entre el nivel de empowerment estructural y la edad de los sujetos ($p > 0.05$).

Tabla 19. Test ANOVA del empowerment estructural respecto a la edad

ANOVA						
	<i>Edad (Años)</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Oportunidad	19-28	21	3.76	.723	2.505	.064
	29-38	12	3.69	.702		
	39-48	26	3.33	.874		
	49+	31	3.18	.922		
Información	19-28	21	3.19	1.057	.232	.874
	29-38	12	2.97	.846		
	39-48	26	3.15	.915		
	49+	31	3.02	.942		
Apoyo	19-28	21	3.60	.719	2.477	.067
	29-38	12	3.30	.642		
	39-48	26	2.96	.958		
	49+	31	3.26	.771		
Recursos	19-28	21	3.25	.959	2.647	.054
	29-38	12	3.00	.898		
	39-48	26	2.48	.929		
	49+	31	2.88	.968		

Género

Para analizar el nivel de empowerment estructural respecto al género, utilizamos un test paramétrico más apropiado, en ese caso el *T-test*.

Verificamos a través de los resultados de la tabla 20, que existen diferencias estadísticamente significativas del empowerment estructural en la dimensión oportunidad con respecto al género ($p=0.005<0.01$).

De esta forma podemos concluir que, efectivamente, el empowerment estructural en la dimensión oportunidad, se presenta con un mayor nivel para el sexo masculino ($M=3.44$). Las restantes dimensiones no revelan diferencias estadísticas significativas.

Tabla 20. *T-test del empowerment estructural respecto al género*

		<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>T-test</i>	<i>p</i>
Oportunidad	Femenino	10	3.30	1.346	-.335	.005**
	Masculino	80	3.44	.790		
Información	Femenino	10	3.46	.706	1.699	.264
	Masculino	80	3.04	.957		
Apoyo	Femenino	10	3.03	1.170	-.680	.160
	Masculino	80	3.29	.776		
Recursos	Femenino	10	2.36	1.011	-1.680	.572
	Masculino	80	2.93	.955		

** $p<0.01$

Estado civil

Para mejor tratamiento de los datos, reagrupamos en dos categorías (*soltero o divorciado y casado o unión de hecho*).

Nuevamente recurrimos al *T-test* para verificar el empowerment estructural respecto al estado civil y, al dar lectura y análisis a la tabla 20, concluimos que no existen diferencias significativas entre las variables en cuestión ($p >0.05$).

Tabla 21. T-test del empowerment estructural respecto al estado civil

	<i>Estado Civil</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>T-test</i>	<i>p</i>
Oportunidad	Soltero o Divorciado	27	3.50	.854	.554	.930
	Casado o Unión de hecho	63	3.39	.867		
Información	Soltero o Divorciado	27	3.04	1.024	-.271	.338
	Casado o Unión de hecho	63	3.11	.907		
Apoyo	Soltero o Divorciado	27	3.37	.897	.768	.280
	Casado o Unión de hecho	63	3.21	.794		
Recursos	Soltero o Divorciado	27	2.86	1.009	-.039	.751
	Casado o Unión de hecho	63	2.87	.964		

Grado académico

Para analizar el nivel de empowerment respecto al grado académico, nuevamente utilizamos el test ANOVA pues ésta se ajusta y es apropiada para el tipo de variables a analizar.

Previamente, surgió la necesidad de ajustar una categoría para obtener mejores resultados, es decir, se creó una nueva categoría uniendo los grados, licenciatura y maestría para dar lugar a la categoría *enseñanza superior* y dar así un mejor tratamiento a los datos obtenidos.

Así, dando una lectura y análisis a la tabla 21, verificamos que existen diferencias, pero no son estadísticamente significativas respecto a las cuatro dimensiones de empowerment estructural y el grado académico de los colaboradores ($p > 0.05$).

Tabla 22. Test ANOVA del empowerment estructural respecto al grado académico

ANOVA						
	Grado Académico	N	Media	Desviación Estándar	F	p
Oportunidad	Enseñanza Básica	23	3.55	0.663	1.696	0.189
	Enseñanza Secundaria	52	3.29	0.901		
	Enseñanza Superior	15	3.71	0.933		
Información	Enseñanza Básica	23	3.01	1.002	2.742	0.07
	Enseñanza Secundaria	52	2.98	0.893		
	Enseñanza Superior	15	3.60	0.883		
Apoyo	Enseñanza Básica	23	3.33	0.568	0.426	0.654
	Enseñanza Secundaria	52	3.28	0.869		
	Enseñanza Superior	15	3.08	1.011		
Recursos	Enseñanza Básica	23	3	0.904	2.185	0.119
	Enseñanza Secundaria	52	2.94	0.979		
	Enseñanza Superior	15	2.4	0.969		

Experiencia profesional

Para realizar la comparación del empowerment estructural con la experiencia profesional de los colaboradores utilizamos el test ANOVA puesto que se ajustaba a las características de las variables afectadas.

Al dar una lectura y análisis a la tabla 22, verificamos que existen diferencias estadísticas significativas del empowerment estructural en la dimensión oportunidad ($p=0.012 < 0.05$) con respecto a los colaboradores que tienen experiencia profesional de 0 a 9 años ($M=3.75$).

Así, teniendo en cuenta estos resultados, podemos concluir que los colaboradores que tienen menor experiencia profesional son aquellos que presentan un mayor nivel de empowerment estructural.

Tabla 23. Test ANOVA del empowerment estructural respecto a la experiencia profesional

ANOVA						
	Tiempo Exp. Profesional (Años)	N	Media	Desviación Estándar	F	p
Oportunidad	0-9	20	3.75	.836	3.903	.012*
	10-19	22	3.74	.658		
	20-29	30	3.14	.704		
	30-49	18	3.16	1.115		
Información	0-9	20	3.31	.894	.549	.650
	10-19	22	3.07	.991		
	20-29	30	3.04	.916		
	30-49	18	2.94	.991		
Apoyo	0-9	20	3.55	.811	1.513	.217
	10-19	22	3.31	.793		
	20-29	30	3.05	.783		
	30-49	18	3.22	.907		
Recursos	0-9	20	3.25	.978	1.775	.158
	10-19	22	2.86	.979		
	20-29	30	2.61	.849		
	30-49	18	2.88	1.084		

* $p < 0.05$

Tiempo de trabajo en la empresa

El análisis de este punto se realizó mediante la utilización del test ANOVA debido a que la naturaleza de las variables permitió compararlas mediante este test paramétrico.

Al observar y analizar la tabla 23, verificamos que existen diferencias significativas respecto al empowerment estructural y el tiempo de trabajo en la empresa en la dimensión oportunidad ($p = 0.002 < 0.01$), específicamente para aquellos sujetos que tienen un tiempo de trabajo de 0 a 9 años ($M=3.78$). Entonces, estos datos nos llevan a concluir que el empowerment estructural,

en la dimensión oportunidad, es mayor para aquellos sujetos que tienen menos tiempo trabajando en la empresa.

Tabla 24. Test ANOVA del empowerment estructural respecto tiempo de trabajo en la empresa

ANOVA						
	Tiempo de Trabajo (Años)	N	Media	Desviación Estándar	F	p
Oportunidad	0-9	35	3.7810	.74511	6.489	.002**
	10-19	17	3.4510	.66605		
	20-39	38	3.0965	.91994		
Información	0-9	35	3.2476	1.00112	.994	.374
	10-19	17	3.1176	.96423		
	20-39	38	2.9386	.86596		
Apoyo	0-9	35	3.4857	.78940	2.397	.097
	10-19	17	3.2353	.64296		
	20-39	38	3.0702	.89429		
Recursos	0-9	35	3.1429	.99109	2.383	.098
	10-19	17	2.6275	.75353		
	20-39	38	2.7281	1.00406		

** $p < 0.01$

Número medio de horas de trabajo por semana

Para este nivel de análisis recurrimos a la utilización del test ANOVA debido a que se ajustaba a los tipos de variables involucradas en la misma.

De la lectura y análisis de la tabla 24, concluimos que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el empowerment estructural y el número medio de horas de trabajo por semana ($p > 0.05$).

Tabla 25. Test ANOVA del empowerment estructural respecto al número medio de horas de trabajo por semana

ANOVA						
	<i>Número medio de horas de trabajo/semana</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Oportunidad	40-45	43	3.3876	.83232	.195	.660
	46-57	47	3.4681	.89188		
	Total	90	3.4296	.86005		
Información	40-45	43	3.2481	.83916	2.291	.134
	46-57	47	2.9504	1.00956		
Apoyo	40-45	43	3.3643	.77601	1.247	.267
	46-57	47	3.1702	.86497		
Recursos	40-45	43	3.0620	.95744	3.280	.074
	46-57	47	2.6950	.96266		

Tipo de horario

Para este nivel de análisis procedimos a utilizar el *T-test* debido a la naturaleza de las variables involucradas.

Al observar y analizar la tabla 25, concluimos que no existen diferencias estadísticamente significativas del empowerment estructural en relación al tipo de horario de los sujetos ($p > 0.05$).

Tabla 26. *T-test del empowerment estructural respecto al tipo de horario*

	<i>Tipo de horario</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>T-test</i>	<i>p</i>
Oportunidad	Rotativo	66	3.3990	.79361	-1.571	.923
	Fijo	24	3.5139	1.03550		
Información	Rotativo	66	3.0000	.93370	.263	.305
	Fijo	24	3.3472	.92459		
Apoyo	Rotativo	66	3.2778	.79654	2.348	.293
	Fijo	24	3.2222	.91507		
Recursos	Rotativo	66	3.0152	.93449		
	Fijo	24	2.4722	.98254		

Vínculo

Para efectuar el análisis en este punto, procedimos a utilizar el *T-test* debido a que este test paramétrico es apropiado para las variables involucradas.

Analizando la tabla 27, concluimos que no existen diferencias estadísticamente significativas al comparar el empowerment estructural y el tipo de contrato de los sujetos ($p > 0.05$).

Tabla 27. *T-test del empowerment estructural respecto al tipo de contrato*

	<i>Tipo de contrato</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>T-test</i>	<i>p</i>
Oportunidad	Contrato individual sin término	74	3.3739	.87751	-1.477	.309
	Contrato individual con término	16	3.6875	.74505		
Información	Contrato individual sin término	74	3.0901	.88329	-.044	.130
	Contrato individual con término	16	3.1042	1.19703		
Apoyo	Contrato individual sin término	74	3.1982	.82562	-1.682	.925
	Contrato individual con término	16	3.5625	.77669		
Recursos	Contrato individual sin término	74	2.8243	.97022	-.956	.797
	Contrato individual con término	16	3.0833	.98507		

6.3 Discusión de los resultados

En esta parte final de nuestro estudio, después de presentar los resultados, es indispensable construir una interpretación crítica a través de la discusión de los resultados obtenidos, reflexionando sobre el objetivo central de investigación: el estudio del empowerment estructural en empresas con características innovadoras.

Los resultados obtenidos serán discutidos tomando como referencia a algunos autores que han estudiado minuciosamente el tema en cuestión. Para ello serán abordados los objetivos que sustentan esta investigación, basados en los resultados de los tests aplicados para medir el empowerment estructural abrazando sus cuatro dimensiones.

En el transcurso de esta fase, serán direccionadas algunas conclusiones prácticas basadas, por un lado, en el marco teórico desarrollado en la primera parte del estudio y, por otro lado, en los resultados de la investigación empírica.

El presente estudio se desarrolló en base a una muestra de 90 sujetos pertenecientes a empresas de diversos sectores de operación del distrito de Viseu, Portugal, con el principal objetivo de analizar el grado de empowerment estructural de los colaboradores de éstas empresas con características innovadoras.

Por tal motivo, delineamos objetivos específicos que nos permitieron caracterizar la muestra en estudio desde el punto de vista sociodemográfico y profesional, así como el nivel de empowerment estructural determinado a través de sus cuatro dimensiones fundamentales: *oportunidad, información, apoyo y recursos*, mediante la utilización del cuestionario *CWEQ-II*.

Finalmente observamos y analizamos el comportamiento del empowerment estructural en relación a las variables del estudio en cuestión.

Para comenzar procedimos a la verificación de la fidelidad de la escala de empowerment estructural y obtuvimos una buena consistencia en las cuatro dimensiones, levemente superior a los resultados obtenidos en la escala original validada por Laschinger et al. (2004).

Después de realizar el análisis descriptivo de la muestra, verificamos que la gran mayoría de los sujetos corresponden al sexo masculino y solo 10 elementos corresponden al sexo femenino, asumimos que esta diferencia se da debido a que la investigación fue realizada en el área de producción en donde normalmente predomina el género masculino.

En lo que respecta a la edad, verificamos que las mismas varían entre 19 y 63 años, habiendo por lo tanto una gran diversidad etaria y, respecto al estado civil, identificamos también que de los 90 colaboradores que participaron, 56 son casados, 7 en unión de hecho y sólo 3 divorciados.

En cuanto a las habilitaciones literarias, la mayor parte de los sujetos posee enseñanza secundaria (57.8%), seguidos de los que tienen enseñanza básica (25.6%), solo 5 sujetos poseen grado de maestría y 10 grado de licenciatura.

Con respecto al tiempo de experiencia profesional, constatamos que la mayor parte de ellos tienen de 20 a 29 años de experiencia (33.3%), de 10 a 19 años de experiencia (24.4%) y de 0 a 9 años (22.2%).

También pudimos verificar que la mayor parte de los sujetos tienen menos tiempo de trabajo en sus empresas (38.9%) y sólo 7 de los 90 sujetos tienen mayor tiempo de trabajo.

Respecto al número medio de horas de trabajo por semana, verificamos que la media es de 44.9 horas, siendo el más representativo el número medio comprendido entre 46 y 51 horas; el número mínimo de horas de trabajo semanal de los colaboradores es de 40 y el número máximo de 56 horas.

El 73.3% de los sujetos poseen horario rotativo y el 82.2% de ellos poseen un contrato individual sin término, haciendo referencia al tipo de horario y contrato respectivamente.

En la siguiente etapa, analizamos nuestro primer objetivo específico mediante el análisis descriptivo de los datos verificando que, efectivamente, el empowerment estructural de los colaboradores tiene un mayor nivel en la dimensión *oportunidad* (M=3.42), seguido de la dimensión *apoyo* (M=3.26), *información* (M=3.09) y, un menor grado en la dimensión *recursos* (M=2.87). Al comparar estos resultados con los obtenidos por Laschinger et al. (2001) en su investigación para una muestra de enfermeros en varios hospitales en Canadá, los resultados globales arrojaron que las dimensiones *oportunidad* (M=3.72), *apoyo* (M=2.64), *información* (M=2.53) y *recursos* (M=2.85), representan un menor nivel de empowerment estructural respecto a nuestra investigación, lo que nos hace concluir que el hecho de haber estudiado sujetos de empresas innovadoras determinó un mayor nivel de empowerment estructural. Concluimos además que existe una relación positiva entre ambas variables.

En una siguiente fase, intentamos, mediante la utilización de tests estadísticos, analizar y verificar los objetivos siguientes de nuestra investigación; en esta misma verificamos la normalidad de los datos obtenidos mediante el *test de Kolmogorov-Smirnov* para luego proceder a la selección de tests paramétricos adecuados a cada análisis.

Respecto al segundo objetivo específico de nuestro estudio, verificamos que existen relaciones significativas entre las cuatro dimensiones del empowerment estructural ($p=0.000<0.01$), que van al encuentro de lo afirmado por Kanter (1993), que cree particularmente importante que, para el crecimiento del empoderamiento de las personas, éstas deben tener acceso a

información, recibir *apoyo*, tener acceso a los *recursos* necesarios para hacer el trabajo y tener la *oportunidad* de aprender y crecer. Posteriormente apoyado por Laschinger et al. (2001), refiriendo que cuando las dimensiones y situaciones están estructuradas para que los empleados se sientan empoderados, éstos responden en consecuencia y aceptan motivados los desafíos de la organización; reforzado por Orgambídez-Ramos et al. (2015), cuyos resultados sugieren que el acceso a la oportunidad, la información, los recursos y el apoyo contribuyen significativamente a la percepción de los empleados del empowerment estructural.

Así, apoyamos esta teoría fundamental remarcando la importancia de la creación de estructuras empresariales y situaciones basadas en estas cuatro dimensiones del empowerment estructural, necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

En lo que concierne al tercer objetivo específico de nuestra investigación, al analizar el empowerment estructural respecto a la edad, género, estado civil, grado académico, número medio de horas de trabajo por semana y tipo de horario, no se verificaron diferencias significativas y al no existir todavía muchos estudios del empowerment en el área de gestión, resulta difícil establecer una comparación estimativa sobre su impacto en estas variables.

Al analizar la experiencia profesional de los colaboradores, verificamos que el empowerment estructural presenta mayores niveles para aquellos sujetos que tienen menor experiencia profesional. Consideramos un hallazgo interesante, teniendo en cuenta que no existen muchas investigaciones que nos den más datos en este aspecto. Por su parte, Orgambídez-Ramos et al. (2015) sugieren que mayores niveles del empowerment estructural están directamente relacionados con las características del trabajo, demandas y recursos necesarios para realizarlo.

Respecto al nivel de empowerment estructural comparado con el tiempo de trabajo en la empresa, verificamos que cuanto menos tiempo de trabajo en la empresa tienen los colaboradores, mayor es su nivel de empowerment respectivamente, lo que nos lleva al encuentro de los resultados de las investigaciones realizadas por Alonso et al. (2014) con profesionales del área de la salud, donde sugieren que conforme aumentan los años de trabajo, disminuye la satisfacción laboral y, a su vez, el empowerment estructural tiene una relación significativa y positiva con la satisfacción.

En este estudio también verificamos que no hay diferencias significativas entre trabajadores que poseen contrato individual sin término y contrato individual con término, respecto al empowerment estructural, resultado que se contrapone a lo que Pinto (2016), en su

investigación para una muestra de 230 colaboradores de una empresa de call centers en Portugal, constató que sí existían diferencias significativas en algunas dimensiones en la cual los colaboradores temporarios evidenciaron un grado mayor de apoyo y recursos que los colaboradores permanentes respectivamente.

SÍNTESIS CONCLUSIVA

Actualmente, la innovación es fundamental para la competitividad y supervivencia de las empresas. Las empresas innovadoras sobrevivirán y prosperarán en detrimento de las demás (Schumpeter, 1935).

Desde esta perspectiva, la literatura nos propone fundamentos sólidos sobre el papel fundamental que ejercen las personas en la creatividad empresarial que da como resultado la innovación, que sus potencialidades y compromiso son cruciales en la construcción de organizaciones poderosas capaces de transformar el entorno competitivo en el cual se desenvuelven.

Las condiciones necesarias para posibilitar un entorno propicio para la innovación en las organizaciones requieren del entendimiento de las organizaciones como lugares de encuentro y colaboración entre personas, favorables para aunar esfuerzos e intercambiar experiencias (Souto, 2015).

Así surge el empowerment como una nueva filosofía empresarial, que tiene como principal objetivo delegar poder de decisión, autonomía, participación y colaboración de los empleados en la administración de las empresas. De esta manera se busca el compromiso de los empleados para contribuir con las decisiones estratégicas para así mejorar el desempeño de la organización (Wilkinson, 1998). Es una alternativa al paradigma tradicional en la gestión de negocios que está enfocado en la desburocratización de las empresas, en la dinamización de las estructuras rígidas, en la descentralización del poder, en la flexibilidad para adaptarse a los cambios y en la innovación (Pfeiffer & Dunlop, 1990).

Las empresas se han orientado tradicionalmente a la producción y han sido regidas por jerarquías organizacionales dónde las posiciones gerenciales se encargaban de la toma de decisiones y los empleados de línea de llevarlas a cabo. Hoy en día, el panorama es diferente: los clientes son sofisticados y existe una gran competencia.

El empleado debe estar facultado para tomar decisiones y resolver problemas. Esto se logra a través del empowerment o empoderamiento. Empoderar ofrece el potencial de utilizar la capacidad humana para que las compañías sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy (Blanchard et al., 1996).

Observamos en la revisión de la literatura que emergen nuevas tendencias en la teoría de gestión en las organizaciones, y cada vez más las empresas abrazan conceptos como el empowerment, liderazgo, creatividad, competitividad, trabajo en equipo, innovación.

La primera parte de este trabajo fue de extrema importancia, pues los conocimientos que obtuvimos a cerca de las temáticas de empowerment e innovación contribuyeron enormemente para la construcción de este trabajo de investigación y toda su esencia. A través de la revisión de la literatura concluimos que una de las principales barreras a la innovación es la no instalación de una cultura propicia para desarrollarla y la resistencia al cambio. Para conseguir que los empleados asuman la innovación y el cambio como algo natural, es necesario que sean partícipes y estén motivados (Souto, 2015).

Consecuentemente, el trabajo en equipo es un factor clave para construir un lugar de encuentro entre personas y una forma de hacerlas trabajar juntas hacia u objetivo común, mientras comparten, ponen en común sus conocimientos con autonomía y poder que les permiten tomar protagonismo diferenciador para tomar decisiones.

Relativamente a la parte empírica, seleccionamos una muestra compuesta por 90 colaboradores de empresas que presentaron características innovadoras. En su mayoría fueron del sexo masculino con edades comprendidas entre 19 y 63 años. Para la recolección de datos utilizamos dos cuestionarios, primeramente el *Test de Innovación Empresarial ICT* para evaluar las empresas en cuanto a su capacidad innovadora y luego el *Cuestionario para Condiciones de Efectividad en el Trabajo - CWEQ-II*, para evaluar el nivel de empowerment estructural de los colaboradores en cuatro dimensiones: *oportunidad, información, apoyo y recursos*.

En lo que concierne a los resultados podemos concluir que la muestra presentó un nivel de empowerment superior en las dimensiones evaluadas y al comparar con la escala original, podemos afirmar que, por el hecho de que provengan de empresas innovadoras, éstos presentaron una mayor percepción al nivel de empowerment estructural.

También verificamos que las cuatro dimensiones presentaron una relación significativa y estos resultados sugieren que, para que los colaboradores se sientan empoderados, las organizaciones deben darles acceso a oportunidades para aprender y desarrollarse, proveerles información y recursos necesarios y el apoyo indispensable para crecer y aportar lo mejor de sí mismos a favor de la empresa y su entorno.

Pudimos verificar que los colaboradores que poseen menor experiencia profesional son aquellos que presentan mayor nivel de empowerment estructural. Así también, comprobamos que aquellos colaboradores que tienen un mayor tiempo de trabajo en sus empresas, presentan menores niveles de empowerment estructural.

Concluimos esta investigación con el anhelo de que los resultados que hemos obtenido se constituyan en una fuente de motivación y punto de partida para futuras investigaciones en áreas relacionadas al empowerment y la innovación en las organizaciones.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

La presente investigación fue enfocada sobre un tema relativamente nuevo y todavía poco estudiado en el área de las organizaciones y, como muchas, no está exenta de limitaciones.

Conviene referir que una de ellas fue el hecho de no existir mucha literatura especializada relacionada al empowerment e innovación.

Así mismo, constatamos que la gran mayoría de investigaciones realizadas respecto al empowerment tanto estructural como psicológico se encuadran en contextos del área de salud, por lo que el hecho de haber abrazado este tema se ha constituido en un verdadero desafío y fuente de motivación a la vez, puesto que con el desarrollo y la obtención de resultados en nuestra investigación, contribuiremos de alguna manera al crecimiento del estudio del empowerment estructural en Portugal.

Otra limitación podrá ser el hecho de que el estudio del empowerment estructural fue realizado solo a nivel operacional, pudiendo en otras investigaciones abordarse otros niveles organizacionales.

Haber analizado el nivel de empowerment estructural en empresas con características innovadoras podría estar limitado también por el tamaño o número de colaboradores seleccionados. El hecho de haber recogido los datos solo en algunas empresas de una sola región del país podrá ser un factor limitante, que puede no reflejar la realidad y condicionar los resultados.

Como en la literatura sugiere que el empowerment estructural puede conducir al empowerment psicológico, sería interesante abordar ambas esferas del empowerment para su mejor entendimiento.

Así mismo, para analizar desde otra perspectiva la relación entre el empowerment e innovación, también resultaría interesante estudiar el nivel que éste presenta en empresas que no poseen características innovadoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J (1992). *El reto gerencial de la innovación*. Bogotá: Legis.
- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. México: Oxford Press.
- Ahmed, P. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Alonso Ferres, M., Caballero Martínez, M., Fernández Madero, L., Pérez Doctor, I., Serrano Montilla, C., & Villar Sevilla, B. (2014). Empowerment en el ámbito sanitario. *Reidocrea*, 3, 3-10.
- Alsop, R., & Heinsohn, N. (2005). *Measuring Empowerment: Structural Analysis and Framing Indicators*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Arborniés, L. (2009). *La disciplina de la innovación: rutinas creativas*. Argentina: Díaz de Santos.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. En A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-213). New York: Psychology Press.
- Bennett, L., & Chapman, A. R. (2010). The process of empowerment. *American Psychologist*, 65(7), 646-659.
- Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ª. Edición). Bogotá: Pearson.
- Berraies, S., Chaher, M., & Yahia, K. B. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Business Management and Strategy*, 5(2), 82-103.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1996). *Empowerment: tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Colombia: Norma.
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2006). *Trabajo en equipo Go Team: Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Bunge, M. (1989). *Mente y sociedad: ensayos irritantes*. Madrid: Alianza Editorial.

Cardoso, F., & Pardal, I. (2015). *Colaborar para Inovar: A inovação organizacional e social como resultado do processo de decisão*. Lisboa: Sílabo.

Cardona, S. (2001). *Intrategia: una dimensión básica de la cultura empresarial*. Madrid: McGraw Hill.

Carvalho, S. R. (2004). Os múltiplos sentidos da categoria "empowerment" no projeto de promoção à saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 1088-1095.

Castellanos, J. G. (2013). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, 10-33.

Caudron, S. (1995). Create an empowering environment. *Personnel Journal*, 74(9), 28-36.

Chen, H. F., & Chen, Y. C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª. Edición). México: McGraw Hill.

Chibás, F. O., Pantaleón, E. M., & Rocha, T. A. (2013). Gestão da inovação e da criatividade na atualidade. *Holos*, 3, 15-26.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

Daft, R. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson Editores.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of products and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.

De Oslo, M. (2006). *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. México: OCDE-Eurostat.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. (5ª. Edición). México: Pearson Prentice Hall.

- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. México: Edhasa.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), 267-294.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Friedman, J. (1992). *Empowerment: the politics of alternative development*. Boston: Blackwell.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*. Loures: Lusociência.
- Garzón, M. A., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60.
- Gisbert, M., & Velasco, A. (2007). *La persona protagonista de la innovación*. Madrid: Gráficas Arias Montano.
- Gisbert, M. (2005). *Creatividad e innovación en la práctica empresarial*. Madrid: Gráficas Arias Montano.
- Goetschi, D., & Davis, S. (1994). *Introduction to total quality control*. New York: Macmillan.
- Gouveia, A. (2013). *Efeitos do empowerment estrutural nos comportamentos de mobilização de profissionais de saúde e na percepção dos eventos adversos associados aos cuidados aos doentes: uma revisão sistemática da literatura* (Tese de Mestrado em Psicologia das organizações e do trabalho). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Gomes, G. A., & Papaléo, A. L. (2009). Empowerment, Direitos Humanos e Qualidade de Vida na Escola. In E. M. Boccaletto, & R. T. Mendes, *Alimentação, Atividade Física e Qualidade de Vida dos Escolares do Município de Vinhedo/SP* (p. 196). Campinas: IPES.

Guay, P., Simard, G., & Tremblay, M. (2000). *Organizational and individual determinants of atypical employment: The case of multiple jobholding and self-employment* (No. 2000s-26). CIRANO.

Hamel, G., & Getz, G. (2004). Cómo innovar en una era de austeridad. *Harvard Business Review*, 82(8), 10-21.

Handsome R., & Norman P. (1993). *Liderazgo estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35,9-30.

Hernández, J., Yesca, M., & Domínguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 77-99.

Jaffe, D., & Scott, C. (2007). *Empowerment*. México: Oxford University Press.

Jaimez, M. J., & Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruíz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2011). La influencia de la percepción del directivo en el resultado de la innovación: Evidencias encontradas en España/The influence of managers' perception on innovation performance: Some evidence obtained in Spain. *Universia Business Review*, 31, 184.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.

Juran, J. M. (1993). Made in the U.S.A.: a renaissance in quality. *Harvard Business Review*, 71(4), 42-50.

Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. (2ª Edición). New York: Basic Books.

Kanter, R. M. (1987). *The Art of Innovation*. Chicago: Nightingale Corporation.

Kar, S. B., Pascual, C. A., & Chickering, K. L. (1999). Empowerment of women for health promotion: a meta-analysis. *Social Science & Medicine*, 49(11), 1431-1460.

Kellerl, T., & Dansereaul, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. (11ª Edición). México: Ed. McGraw Hill.

Kuatko, D., & Hoegestts, R. (1992). *Entrepreneurship a Contemporary Aproach*. (2ª Edición). Illinois: Driden Press.

Laschinger, H. K. S. (1996). Measuring Empowerment from Kanter's (1977; 1993). Theoretical Perspective. *Journal of Shared Governance*, 2, 23-26.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). Promoting nurses' health: Effect of empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19(2), 42.

Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Advanced Nursing*, 31(5), 260-272.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.

Le Bossé, Y., & Dufort, F. (2002). El empoderamiento de las personas y comunidades: otra forma de intervenir. En F. Dufort & J. Guay (Eds.), *Agir au coeur des communautés: La psychologie communautaire et le changement social* (pp. 75-115). Canadá: Les Presses de l'Université Laval.

Leibling, M., & Prior, R. (2004). *Coaching: paso a paso. Métodos que funcionan*. España: Gestion 2000.com.

Lombriser, R (1994). *Top Intrapreneurs*. London: Pitman Publishing.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.

McFarland, L., Senn, L., & Childress, J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Colombia: McGraw Hill.

McLagan, P., & Nel, C. (1997). *The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.

Orgambídez-Ramos, A., Gonçalves, G., Santos, J., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, M. I. (2015). Empowering Employees: A Portuguese Adaptation of the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II). *Revista Psicología*, 29(1), 1-10.

Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: D. Quixote.

Moreno, R., & Olmos, R. (2014). Empowerment, el liderazgo e innovación en empresas de servicios como ventaja competitiva en medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial*, 6(2), 72-97.

Muñoz-Seca, B. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar*. Madrid: McGraw Hill.

Murrell, K., & Meredith, M. (2002). *Empowerment para su equipo*. España: McGraw Hill.

O' Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.

Pfeiffer, I., & Dunlop, J. (1990). Increasing productivity through empowerment. *Supervisory Management*, 35(1), 11-12.

Pinto, Bruno (2015). Empowerment e Inovação: Estudo de Caso Ikea Industry, Paços de Ferreira (*Tese de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação*). Universidade do Porto, Portugal.

Pinto, Carla (2016). Do empowerment estrutural ao psicológico: impacto na satisfação dos colaboradores e clientes (*Tese de Mestrado em Gestão de Serviços*). Universidade do Porto, Portugal.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1999). The road to empowerment: seven questions every leader should consider". *IEEE Engineering Management Review*, 27(2), 21-28.

Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American journal of community psychology*, 15(2), 121-148.

Ribeiro, C., & Almada, F. (2001). Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. *Gestão e Produção*, 8(3), 237-249.

Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª Edición). México: Pearson Prentice Hall.

Robinson, R. (1998). *Como crear empowerment*. Bogotá: McGraw Hill.

Rogers, E. (1983). *Diffusion and Innovation*. New York: Free Press.

Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar: un enfoque práctico*. Mexico: Panorama.

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

Salazar, G., & Molano, M. (2000). *Coaching en acción*. Colombia: McGraw Hill.

Sánchez, A. (1996). *Psicología Comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención*. España: Editorial Universidad de Barcelona.

Sánchez, A. (2013). ¿Es posible el empoderamiento en tiempos de crisis? Repensando el desarrollo humano en el nuevo siglo. *Universitas Psychologica*, 12(1), 285-300.

Sancho, R. (2007). Innovación industrial. *Revista española de documentación científica*, 30(4), 553-564.

Santos, F. C. (1999). *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio P. B. (2006). *Metodología de la investigación* (3ª. Edición). México: McGraw Hill.

Schultz, M. (2008). *La influencia de los empleados y sus culturas: Esencia de Marca*. Madrid: Editorial Empresarial.

Schumpeter, J. A. (1935). The analysis of economic change. *The Review of Economics and Statistics*, 17(4), 2-10.

Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: a Theoretical Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*. New York: McGraw Hill.

Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R. (1997). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.

Soria, M. S., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 261, 109-138.

Souto, J. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(3), 60-65.

Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In J. Barling, & C. Cooper, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 54-72). Londres: SAGE Publications.

Stephen, K. (1992). *How to Perform Skip Lot and Chain Sampling*. Milwaukee: Quality Press.

Stewart, J. G., McNulty, R., Griffin, M. T. Q., & Fitzpatrick, J. J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22(1), 27-34.

Sykes, G., Simpson, M., & Shipley, E. (1997). Training and empowerment improve performance: a case study. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2), 90-102.

Thamizhmanii, S., & Hasan, S. (2010). A review on an employee empowerment in TQM practice. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 39(2), 204-210.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

Thorlakson, A. J., & Murray, R. P. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace. *Group & Organization Management*, 21(1), 67-83.

Tucker, R. (2001). Innovation: the new core competency. *Strategy and Leadership*, 29(1), 11-18.

Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista Ciencias Sociales*, 105(3), 125-132.

Valdés, L. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.

Valdés, E. (2005). *Desarrollar el capital humano*. Consultado en julio de 2016, en <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/empowerment>

Wagner, J. (1998). *Comportamiento Organizativo: consiguiendo la ventaja competitiva*. Madrid: Thomson.

Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of nursing management*, 18(4), 448-462.

Wang, Q., Chen, X., & Chen, Y. (2011). Development of a scale to measure residents' psychological empowerment in chinese urban community. *Journal of Community Psychology*, 39(2), 202-211.

Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.

ANEXOS



ANEXO I. Test de Innovación Empresarial ICT

TEST DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL ICT

¿ SU EMPRESA ES INNOVADORA ? CÓMO EVALUAR RÁPIDAMENTE SU CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

En este documento le ofrecemos un sencillo test para evaluar rápidamente la capacidad de innovación de su empresa. No tiene más que responder a las 20 cuestiones que se plantean en el test siguiente. Una vez finalizada la prueba, sume todas las respuestas afirmativas y compruebe al final qué calificación merece su capacidad de innovación. Le invitamos a descubrir los puntos fuertes y los puntos débiles de la su organización en materia de innovación.

1. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

- a) ¿La estrategia de su empresa tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito? Sí No
- b) ¿La estrategia de su organización es proactiva en materia de innovación y se anticipa a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno? Sí No
- c) ¿La dirección de la empresa está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación? Sí No
- d) ¿Su organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación? Sí No

2. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

¿Su empresa ...

- a) ... dispone de un directivo a quien han sido asignadas las responsabilidades en materia de innovación? Sí No
- b) ... dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos al apartado de innovación? Sí No
- c) ¿La innovación en su empresa contempla no sólo el desarrollo de nuevos productos o servicios, sino también la mejora de los procesos del negocio? Sí No
- d) ¿El diseño y desarrollo de nuevos productos (o servicios) se lleva a cabo en función de las necesidades reales del mercado y de los clientes de la empresa? Sí No

3. CULTURA DE LA INNOVACIÓN

¿Su empresa ...

a) ... fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores? Sí No

b) ... evalúa todas las ideas generadas dentro de la organización y las aprovecha de forma sistemática para potenciar su desarrollo? Sí No

c) ... aprovecha de forma sistemática las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso? Sí No

d) ... aprovecha de forma sistemática las sugerencias y las quejas de sus clientes para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso? Sí No

4. INNOVACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

¿Su empresa ...

a) ... desarrolla de forma sistemática nuevos productos y/o servicios? Sí No

b) ... introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en los procesos de producción? Sí No

c) ... introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en la cadena de suministros (aprovisionamientos / distribución) y en la logística? Sí No

d) ... introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de marketing y ventas? Sí No

e) ... introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de servicios post-venta y soporte a clientes? Sí No

f) ... invierte regularmente en tecnología (maquinaria, bienes de equipo, ordenadores...) para conseguir ventajas competitivas? Sí No

5. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

a) ¿Considera que su empresa es más innovadora que la competencia? Sí No

b) ¿Los ingresos actuales generados por los productos desarrollados (o mejorados) en los 3 últimos años son significativos? Sí No

Suma total: **Sí** **No**

RESULTADO DEL TEST DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL ICT

La capacidad de innovación de una empresa cualquiera vendrá dada por la suma total de respuestas afirmativas resultante del test de innovación empresarial ICT presentado anteriormente.

La calificación que merece la capacidad de innovación de su empresa, en función del resultado de respuestas afirmativas obtenido en su caso concreto, será la indicada en la siguiente tabla de calificación.

RESULTADO (suma total de Sí)	CALIFICACIÓN de la CAPACIDAD de INNOVACIÓN	COMENTARIOS y OBSERVACIONES
16 a 20	EXCELENTE	Su empresa se puede considerar muy innovadora, porque muy probablemente dispone de una estrategia de innovación, la despliega a toda la organización, tiene una cultura que la fomenta y genera innovaciones en toda (o casi toda) la cadena de valor.
11 a 15	BUENA	Su empresa se puede considerar innovadora, en términos generales, ya que presenta aspectos que demuestran su preocupación por la innovación. No obstante, puede mejorar todavía en aquellos temas del cuestionario en los cuales la respuesta haya sido negativa.
6 a 10	INSUFICIENTE	Su empresa no se puede considerar innovadora y presenta numerosos aspectos en los cuales debe mejorar. Es preciso que preste atención a aquellos temas del test en los cuales su respuesta haya sido negativa. De hecho constituyen sus puntos débiles en materia de innovación.
1 a 5	MUY BAJA	Su empresa está anquilosada y no tan sólo no es nada innovadora, sino que presenta síntomas preocupantes en lo que se refiere a su actitud frente a la innovación. Se imponen cambios radicales en esta materia si se desea que sea competitiva y subsista a largo plazo.

APOYO DEL ICT EN CASO NECESARIO

Independientemente de la calificación que haya obtenido en este test, el Instituto Catalán de Tecnología (ICT) puede ayudarle a mejorar la capacidad de innovación de su empresa. Los servicios técnicos avanzados que ofrece a empresas y profesionales han sido concebidos especialmente para prestarle apoyo en materia de innovación.

Para más información al respecto ver: <http://www.ictnet.es/ict/>

ANEXO II. Cuestionario para Condiciones de Efectividad en el Trabajo CWEQ-II (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire)



O presente questionário insere-se numa investigação académica, no âmbito do Mestrado em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios, da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu. Pretende conhecer a relação entre a Inovação e o Empowerment dos colaboradores em empresas.

O questionário é anónimo e os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo assim a confidencialidade dos mesmos. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

A sua colaboração é fundamental para que se possa levar a “bom porto” este estudo, pelo que agradeço a sua disponibilidade.

José Roman

PARTE I: Caracterização Sociodemográfica e Profissional

1. Idade: _____ Anos

2. Género:

Feminino

Masculino

3. Estado Civil:

Solteiro (a)

Casado (a)

Viúvo (a)

Divorciado (a)

União de Facto

4. Grau Académico (Selecione a habilitação mais elevada que possui):

Inferior ao Ensino Básico

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro Qual? _____

5. Tempo de experiência profissional (em anos): _____

6. Tempo de trabalho nesta empresa (em anos): _____

7. N° médio de horas de trabalho por semana (reais): _____

8. Tipo de horário:

Rotativo

Fixo

9. Área (ou departamento) de trabalho: _____

10. Vínculo:

Contrato individual sem termo

Contrato individual com termo



PARTE II: Questionário de Empowerment Estrutural CWEQ-II

(ADAPTAÇÃO PORTUGUESA)

Autores: Orgambídez-Ramos, Gonçalves, Santos, Borrego-Alés & Mendoza-Sierra (2015)

Indique o grau em que cada uma das seguintes situações, abaixo apresentadas, acontece no seu local de trabalho. Para tal, coloque o número correspondente no final de cada frase, considerando que 1 é "pouco" e 5 é "muito".

1	2	3	4	5
<i>Pouco</i>	<i>Suficiente</i>	<i>Regular</i>	<i>Bastante</i>	<i>Muito</i>

OPORTUNIDADE	1	2	3	4	5
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Em que medida tem cada uma das oportunidades?

<i>1. Trabalho desafiante</i>					
<i>2. Possibilidade para desenvolver novas competências e conhecimentos</i>					
<i>3. Tarefas que usam todas as suas próprias competências e conhecimentos</i>					

INFORMAÇÃO	1	2	3	4	5
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Até que ponto tem acesso à informação relativa ao/aos?

<i>4. Estado atual da empresa</i>					
<i>5. Valores da gestão de topo</i>					
<i>6. Objetivos da gestão de topo</i>					

SUPORTE	1	2	3	4	5
----------------	----------	----------	----------	----------	----------

Até que ponto tem acesso a?

<i>7. Informações específicas sobre coisas que faz bem</i>					
<i>8. Comentários específicos sobre aspetos que poderia melhorar</i>					
<i>9. Dicas úteis e conselhos de resolução de problemas</i>					

RECURSOS	1	2	3	4	5
-----------------	----------	----------	----------	----------	----------

Em termos de recursos, em que medida tem?

<i>10. Tempo disponível para tratar / organizar os papéis</i>					
<i>11. Tempo disponível para cumprir exigências de trabalho</i>					
<i>12. Ajuda temporária quando necessária</i>					

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO III. Pedido de autorización CWEQ-II (Portugués)



CATOLICA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA,
GESTÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

VISEU

Caro Alejandro Orgambidez-Ramos

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve.

Chamo-me José Román, sou aluno do Mestrado em Gestão, Especialização em Negócios da *Universidade Católica Portuguesa*, Centro Regional de Viseu e encontro-me a desenvolver a minha Dissertação de Mestrado sob a orientação da Professora Doutora Célia Ribeiro, subordinada ao tema “Empowerment: A chave para o sucesso organizacional”.

Assim sendo, venho pedir a sua autorização para a utilização do **Questionário Conditions of Work Effectiveness (CWEQ-II)** adaptado à língua portuguesa. O questionário será fundamental para avaliar o nível de empowerment estrutural das organizações que vão ser avaliadas e assim, atingir os objetivos da investigação.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos e científicos (Dissertação de Mestrado) e contribuirão para um melhor estudo do empowerment em Portugal.

Com os melhores cumprimentos,

Mestrando José Roman

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
Centro Regional de Viseu
Estrada da Circunvalação
Prof. Doutora Célia Ribeiro
3504-505 Viseu