



## **Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones mexicanas: motivación, trabajo en equipo y desempeño**

**JOEL MENDOZA GÓMEZ\*, RICARDO FLORES ZAMBADA \*\***



Ante las constantes presiones del entorno de negocios debido al continuo cambio provocado por la globalización, quienes dirigen las organizaciones mexicanas buscan incrementar la efectividad de las mismas. En este sentido, una de las alternativas que las organizaciones mexicanas efectivas han favore-

cido es la implantación de herramientas administrativas que implican el involucramiento y la participación del personal que integra dichas organizaciones.<sup>1</sup> Uno de los conceptos administrativos surgidos en esta perspectiva participativa es el grupo o equipo de trabajo.

Los equipos de trabajo en las organizaciones son considerados como un nuevo diseño laboral orien-

tado a lograr una mayor motivación entre sus miembros mediante un menor nivel de supervisión.<sup>2</sup> El grupo o equipo de trabajo ha sido estudiado tanto por consultores<sup>3</sup> como por académicos.<sup>4</sup> Los modelos de los equipos de trabajo desarrollados para estudiar el grupo de trabajo han considerado diversas variables relacionadas con el entorno y el contexto interno de la organización, con la estructura y los procesos del grupo, de tal manera que los resultados en estos estudios han identificado relaciones positivas de las mencionadas variables, con las actitudes de los miembros de los equipos, así como con los resultados de desempeño de los grupos.<sup>5</sup>

Otro concepto administrativo que ha incrementado su presencia y utilización en las organizaciones es el *empowerment* psicológico individual. Un trabajador con *empowerment* actúa basado en creencias de que es competente, que su trabajo es importante, que puede actuar con autonomía y que los resultados de su trabajo pueden tener un impacto significativo en la organización.<sup>6,7</sup>

El origen de estas creencias individuales, o motivación intrínseca, es el resultado de una serie de

La presente investigación está basada en la disertación doctoral de Joel Mendoza Gómez: *Toward a Group Empowerment Model in Mexican Organizations: A Structural Equation Modeling Approach*. La disertación fue dirigida por Ricardo Flores Zambada. Esta investigación recibió apoyo Paicyt/UANL.

El presente artículo está basado en la investigación "Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones mexicanas: motivación, trabajo en equipo y desempeño", galardonada con el Premio de Investigación UANL 2006 en la categoría de Ciencias Sociales, otorgado en sesión solemne del Consejo Universitario de la UANL, en septiembre de 2006.

\* FACPYA, UANL.

\*\* EGADE, ITESM.

influencias de factores en el nivel de la organización, tales como: el sistema de información,<sup>7</sup> el estilo de supervisión, el sistema de compensación,<sup>8</sup> o el liderazgo;<sup>9</sup> así como por la influencia de factores individuales, tales como: autoestima o la autodefinición;<sup>7</sup> también por aspectos sociales como: el apoyo sociopolítico, el clima laboral<sup>10</sup> y la estructura de la red social.<sup>6</sup> Por otra parte, estas creencias individuales de *empowerment* han sido relacionadas con resultados actitudinales, tales como: concentración e iniciativa;<sup>6</sup> así como con resultados de desempeño tales como: productividad.<sup>10</sup>

Tomando como punto de partida los aspectos mencionados antes, en este trabajo se propone estudiar el *empowerment* grupal o la motivación en los grupos de trabajo. En la bibliografía de grupos de trabajo se identificó solamente un modelo de *empowerment* grupal, en este modelo se establece que el constructo está integrado por dimensiones en el ámbito del grupo que son similares a las cuatro dimensiones del nivel individual de *empowerment*. Estas dimensiones son la potencia del grupo, significado de la tarea del grupo, autonomía e impacto del grupo en la organización.<sup>11</sup> En una prueba empírica de este modelo se encontró una relación positiva entre variables de la organización y características del trabajo tales como: conducta de líder externo al grupo, responsabilidades del grupo con respecto al producto/servicio, políticas de recursos humanos orientadas al grupo y apoyo de la estructura social con el constructo de *empowerment* grupal. De igual manera, el constructo de *empowerment* grupal se encontró relacionado positivamente con resultados tanto de actitud, como de desempeño del grupo.<sup>11</sup> Este constructo de *empowerment* grupal se ha estudiado poco, por lo que se requiere seguir profundizando en el mismo, además de estudiarlo en el contexto de la organización mexicana, contexto diferente en el que se llevó a cabo su conceptualización y su prueba empírica.

En otra perspectiva teórica, también relacionada con la motivación en el grupo, se señala que en la mayoría de los modelos de motivación que se han propuesto, han predominado planteamientos que básicamente son racionalistas, es decir, en estos modelos la motivación es el resultado de un cálculo utilitarista; sin embargo, se conoce la exis-

tencia de otros tipos de motivación que son el resultado de posturas de solidaridad o cooperación que pueden provenir de creencias en valores o en elementos culturales, los cuales reflejan perspectivas no relacionadas con dicha racionalidad.<sup>12</sup> En este sentido, estudiar el comportamiento del mexicano en un grupo, en una cultura como la mexicana, en la que se considera la existencia de un sentido colectivista<sup>13,14</sup> ayuda a profundizar en el estudio de la motivación, desde un punto de vista diferente a la utilitarista.

En una perspectiva de la teoría de multiniveles se plantea que en la edificación de constructos colectivos, que resultan de la interacción, la dependencia mutua o de la interdependencia de los individuos que integran un colectivo se genera un patrón de conducta como resultado de dicha interacción, el cual está por encima de los individuos involucrados. Este patrón representa la estructura del constructo colectivo. Además de la estructura proveniente de la interacción, el constructo colectivo está integrado por una función que es el producto de dicha interacción. Por lo tanto, un constructo colectivo puede ser estudiado en su función en diferentes niveles, aun cuando la estructura no sea similar.<sup>15</sup> De esta manera el desarrollo conceptual del modelo de *empowerment* grupal<sup>16</sup> puede considerarse que solamente está enfocada a la función, por lo tanto, es importante incorporar al estudio los efectos de la estructura del grupo.

Los anteriores argumentos establecen la pauta para el establecimiento de los objetivos de investigación de este trabajo, que a continuación se presentan:

\*Proponer un modelo de *empowerment* grupal mexicano para expandir el estudio del constructo del *empowerment*, específicamente al nivel de grupo de trabajo, tomando en cuenta aspectos de la estructura y procesos del grupo, además de los elementos culturales del trabajador mexicano en grupo, en el contexto de la organización mexicana.

\*Evaluar empíricamente el modelo de *empowerment* grupal mexicano.

## Marco teórico y modelo propuesto

En la elaboración de la definición de grupo de trabajo varios elementos clave se han incorporado, tal

como se menciona a continuación: un pequeño grupo o un conjunto de dos o más individuos, estos individuos son interdependientes en sus tareas, interactúan adaptándose, comparten la responsabilidad de los resultados o tienen una meta común.<sup>4,5,17</sup> Estos elementos forman la base para la definición de grupo de trabajo. En este sentido, la definición de grupo de trabajo en este estudio será: "Un conjunto de individuos que son interdependientes en sus tareas, que comparten la responsabilidad por los resultados, que se ven a sí mismos, y son vistos por otros, como una intacta entidad social incrustada en uno o más sistemas sociales más amplios y que manejan sus relaciones a través de los límites organizacionales".<sup>5</sup>

Los grupos de trabajo han sido considerados como un instrumento administrativo, se estima que tres corrientes del pensamiento organizacional han pavimentado el camino para utilizar el grupo de trabajo en el contexto industrial, estas corrientes son: el enfoque de relaciones humanas, el enfoque socio-técnico y el enfoque de producción esbelta.<sup>18</sup> Como resultado de la evolución de estas corrientes, es posible señalar que la competencia global entre las economías y sus organizaciones han sido el motor para la creciente utilización del grupo de trabajo. Este concepto promete el aumento de la eficiencia de las organizaciones, así como una mejor integración de las metas de los trabajadores con las metas de las organizaciones. Por otra parte, los enfoques anteriores y otros enfoques más sobre los grupos de trabajo reflejan, desde una perspectiva académica, la amplitud del estudio en este tema de grupos de trabajo.<sup>19</sup>

De acuerdo con lo anterior, el estudio profundo de los grupos de trabajo hace necesario enfocarse en pocos elementos, por lo tanto, un diseño tipo efectividad del grupo de trabajo es tomado como base en esta investigación.<sup>5</sup> Un enfoque de efectividad del grupo de trabajo consiste en el diseño de una estructura teórica que incluye una serie de variables que son concebidas como causas de la efectividad del grupo. Es decir, esta estructura es un modelo que despliega las relaciones entre las variables independientes y la efectividad del grupo, que en este caso es la variable dependiente.<sup>5,17</sup>

Existe una extensa bibliografía sobre la efectivi-

dad de los grupos de trabajo en las organizaciones,<sup>4,5,20</sup> en ésta se presentan las relaciones entre las variables mencionadas. En este caso, el modelo propuesto en esta investigación se basa en el modelo de efectividad del grupo. Este modelo propuesto incorpora variables del contexto organizacional, la estructura y procesos del grupo, tales como: procesos cara-cara, de compartir información, de identificación con el grupo y de *empowerment* grupal. Finalmente, las variables de los resultados de desempeño y de actitud también forman parte del modelo.

La lógica para la inclusión de los elementos mencionados que integran este modelo se establece en los siguientes argumentos: las variables del contexto son consideradas como los antecedentes organizacionales que influyen en los procesos de grupo; además, estas variables están incluidas en otros modelos de grupos de trabajo.<sup>5,21</sup>

La estructura del grupo se incluye debido al hecho de que una de las preguntas de investigación considera que el estudio actual del *empowerment* grupal no ha cubierto adecuadamente este aspecto. Los elementos que están incluidos en la estructura del grupo atienden la influencia del diseño del grupo. Los procesos del grupo denominados cara a cara se incorporan en el modelo debido a que la estructura del este determina de manera significativa este tipo de proceso.<sup>5,21</sup> En este caso, el proceso cara a cara integrado al modelo es la coordinación, en la que miembros del grupo trabajan juntos para evitar la duplicación de esfuerzos.<sup>22</sup>

Los procesos del grupo denominados compartir información que integran el modelo son considerados debido a que recientes conceptualizaciones teóricas, así como la investigación empírica, consideran los grupos como procesadores de información en la línea de estudio relacionada con el compartir social.<sup>23</sup> De esta manera se incorpora el modelo mental compartido por los integrantes del equipo.

Los procesos del grupo denominados de identificación se consideran debido al hecho de que la identificación con el grupo es entendida como un proceso psicológico que crea un sentido de pertenencia con el grupo que es creado por un proceso

de categorización social, mediante el cual la persona construye su identificación con esa categoría social.<sup>24</sup> Los argumentos acerca de la motivación del grupo establecen que la identidad social puede ser una razón para incrementar la motivación.<sup>12</sup>

Los procesos del grupo denominados *empowerment* grupal son los constructos esenciales de este modelo. Además de las cuatro dimensiones del modelo de Kirkman y Rosen -potencia, significado, autonomía e impacto-, otras dos dimensiones se incorporaron al modelo: tono afectivo y confianza. Estas dimensiones fueron seleccionadas para integrar el constructo de *empowerment* grupal debido a que representan aspectos sociales y emocionales que son considerados importantes para los mexicanos.

Un resultado del grupo generado por el *empowerment* grupal en este modelo es el trabajo en equipo que se considera como una actitud de acción colectiva o un componente de actitud del grupo en este modelo. Por lo tanto, aun cuando el trabajo en equipo es considerado como un constructo multidimensional,<sup>4</sup> en este modelo es considerado como un resultado del grupo, principalmente del *empowerment* grupal. Asimismo, el *empowerment* grupal tiene otras consecuencias, como se muestra en el resultado final de este modelo. Es importante incorporar los resultados de desempeño del grupo debido al hecho de que éste es el generador de actitudes que se encuentran integradas en el estudio de la conducta en la organización. Las relaciones hipotetizadas en este modelo se presentan junto a los resultados del análisis en la verificación de la existencia de las mismas.

## Método

Este estudio se enfoca a grupos de trabajo con las siguientes características: se dedican a actividades de producción o servicios, son considerados como equipos autodirigidos que se desempeñan de manera permanente. Todas las variables se definieron operacionalmente. En la mayoría de las variables se incluyeron escalas de medición ya validadas. En dos variables se desarrollaron escalas de medición nuevas (tono afectivo del grupo y membresía en éste). En la variable modelo mental del grupo se desarrolló un procedimiento específico basado en

el método análisis asociativo del mismo.<sup>25</sup> Se llevó a cabo un proceso de traducción, ya que la mayoría de las escalas utilizadas estaban validadas en inglés. En español se desarrollaron nuevas escalas para las variables: tono afectivo del grupo y membresía. Se desarrolló un proceso para establecer la validez de contenido, además, se evaluó la redacción de los ítems, en ambos procesos participaron estudiantes de posgrado en administración.

Los instrumentos de recolección de datos fueron los siguientes: un instrumento dirigido a los miembros de los equipos que incluye ítems de las variables de procesos del grupo, *empowerment* grupal y resultados de actitud; además, permite captar los datos demográficos de dichos integrantes. Un instrumento dirigido a los líderes externos de los equipos para evaluar los resultados de desempeño. Para medir los ítems de ambos instrumentos se utilizó una escala de Likert de siete puntos, donde 1 representa "completamente de acuerdo" y 7 "completamente en desacuerdo". Un instrumento diseñado para medir el modelo mental de los miembros de los equipos. Un instrumento diseñado para registrar las respuestas de la entrevista a los directivos de las organizaciones, las variables del contexto organizacional incluían como formato de respuesta una escala de Likert de cinco puntos. Las variables de la estructura del grupo incluían como formato de respuesta una escala dicotómica.

La unidad de análisis del estudio es el grupo. No fue posible llevar a cabo una muestra probabilística. Se tuvo contacto con varias organizaciones. Los requisitos para seleccionar los equipos fueron los siguientes: 1) una existencia mínima de seis meses del equipo; 2) que los equipos tuvieran un nombre que los identificara y delimitara su membresía; 3) que los equipos mostraran diferentes niveles de desempeño. Cinco organizaciones dieron su autorización y solicitaron confidencialidad con respecto a su identificación. Tres de éstas son productoras de manufactura ligera, otra es productora de manufactura pesada y la última se ubica en actividades de servicios financieros. El número total de equipos entrevistados fue 73, que resultó de haber entrevistado 667 miembros de dichos equipos.

Para establecer la validez de constructo se reali-

zaron varios análisis de factores en el nivel individual de análisis. Los análisis de factores produjeron las variables en este nivel, escalas de tres ítems como instrumento final. Estas escalas son la base para establecer la validez de constructo en este nivel de análisis y se utilizaron en análisis estadísticos posteriores. Se evaluó la confiabilidad del instrumento final del nivel individual de análisis mediante la estimación del  $\alpha$  Cronbach, el nivel mínimo convencional de este indicador considerado como aceptable es .70; en ese sentido, todas las variables en este nivel estuvieron por encima de dicho valor, solamente dos variables estuvieron por debajo, pero muy cerca del mínimo aceptable. De igual manera se estableció la validez de constructo en el nivel grupal de análisis con las variables del contexto organizacional y de la estructura del grupo basados en una carga (*loading*) mayor a .55, considerada como un mínimo aceptable para evaluar la comunalidad de cada uno de los indicadores, situación que representa una mayor varianza común entre las variables latentes y sus variables observadas.<sup>26</sup> Los resultados revelan que la mayoría de los indicadores muestran cargas con valores mayores a .55.

## Resultados

En relación a la agregación de los datos, en el nivel de análisis grupal, la medición en el nivel de grupo ha tenido exhortaciones de que la misma refleje plenamente este nivel.<sup>21</sup> En este estudio se obtuvieron los datos mediante el procedimiento en el que los miembros califican los atributos de su grupo, tomando como referente el mismo, luego el investigador agrega o promedia estos datos para obtener los datos a nivel de grupo. De esta manera, para utilizar la agregación se requiere llevar a cabo algunos procesos estadísticos que la justifiquen. Entre estos procesos se encuentran un diseño ANOVA y la estimación de la correlación intraclase. Un diseño ANOVA es una comparación de la varianza entre grupos y la varianza dentro de los mismos, buscando que la segunda sea menor que la primera. Un resultado significativo indica la existencia de acuerdo entre los miembros del grupo. En este caso, los resultados de las pruebas F fueron significativos para

todas las variables. En cuanto a la estimación de la correlación intraclase, el valor de este coeficiente representa el grado en el que las respuestas son consistentes, cuando se expresan como desviación de sus promedios. La confiabilidad se evalúa mediante dos tipos de correlación intraclase: ICC (1) y ICC (2). Ambos se calculan por medio de un diseño ANOVA *one-way random-effects type*.<sup>27</sup> En este diseño, los resultados de las pruebas F también fueron significativos para todas las variables, de manera que la agregación de los datos se justifica con base en los resultados de ambas pruebas.

Para verificar la existencia de las relaciones hipotetizadas en el modelo propuesto se utilizó la modelación de ecuaciones estructurales, un instrumento de análisis estadístico multivariable de segunda generación. Esta herramienta permite la evaluación de modelos teóricos, en los que una variable puede ser dependiente y, posteriormente, ser independiente, de acuerdo con las relaciones establecidas en el modelo teórico. Una alternativa en este análisis de ecuaciones estructurales es la estimación por medio de Partial Least Squares (PLS). Este es un enfoque no paramétrico basado en la minimización de la varianza residual de las variables.<sup>28</sup> No requiere una distribución normal, los requerimientos en el tamaño de muestra son menos restrictivos que en la alternativa de covarianza representada por *software* como el Lisrel o el Amos.

Utilizando la versión beta 3.0 de PLS-GRAPH, desarrollado por Wynne Chin,<sup>29</sup> se realizó el análisis estructural. En esta perspectiva de ecuaciones estructurales se estiman dos modelos: el de medición y el estructural. En el modelo de medición (*Outer model*) se establece si los indicadores representan adecuadamente las variables latentes. Lo cual se lleva a cabo mediante el cálculo de una comunalidad (*communality*) entre los indicadores para estimar la confiabilidad de los mismos en relación con la variable latente. Los resultados del modelo de medición muestran que la mayoría de los indicadores individuales, de cada una de las variables latentes, alcanza valores de comunalidad mayores a .30, este valor se acepta como un valor mínimo para establecer la comunalidad de cada uno de los indicadores.<sup>26</sup> Los resultados previos arrojan evidencia de apoyo al modelo de medición de las

Tabla I. Resumen de las pruebas de hipótesis.

Variable	Variable	Dirección de la relación	Apoyo
H1a: Contexto organizacional	Coordinación	+	Apoyo parcial
H1b: Contexto organizacional	Membresía en el grupo	+	Apoyo parcial
H1c: Contexto organizacional	Modelo mental del grupo	+	Apoyo parcial
H2a: Estructura del grupo	Coordinación	+	Apoyo parcial
H2b: Estructura del grupo	Membresía en el grupo	+	Apoyo parcial
H2c: Estructura del grupo	Modelo mental del grupo	+	No apoyada
H3a: Coordinación	Membresía en el grupo	+	Apoyada
H3b: Coordinación	Modelo mental del grupo	+	No apoyada
H4a: Coordinación	Empowerment grupal	+	Apoyada
H4b: Membresía en el grupo	Empowerment grupal	+	No apoyada
H4c: Modelo mental del grupo	Empowerment grupal	+	No apoyada
H5a: Empowerment grupal	Resultados de desempeño	+	Apoyada
H5b: Empowerment grupal	Resultados de actitud	+	Apoyada

variables latentes.

En el modelo estructural (*Inner model*) se estiman las trayectorias o relaciones entre las variables. Se utilizan procedimientos de *bootstrap* o *Jackknife* para estimar el error estándar y las pruebas de significancia. La información del procedimiento *Jackknife* fue utilizada en las pruebas de hipótesis. El procedimiento *Jackknife* hace estimaciones mediante la variabilidad de los datos muestrales. La estimación se hace por medio de la omisión de "n" casos, generalmente  $n = 1$ ; los parámetros se calculan en cada fase, se analiza la variación en los mismos, las estimaciones pueden ser cargas o trayectorias estructurales.<sup>30</sup> A continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos para las relaciones hipotetizadas en el modelo propuesto.

#### Cálculo de la productividad total

Una prueba utilizada en la evaluación de los modelos de PLS es la  $R^2$  de las variables dependientes. Su interpretación es similar al enfoque tradicional de regresión. El porcentaje que las variables independientes explican de la variable endógena. El valor promedio de la  $R^2$  en el modelo ascendió a .38. Mediante el procedimiento *blindfolding* también se busca establecer la relevancia en la predicción. Una parte de los datos se omiten y la estimación de los parámetros se hace sin estos datos, el proceso continúa en un ciclo. Se obtiene el estimador  $Q^2 =$

$1-SE/SO.31$  (E) es igual a la suma de los cuadrados del error de predicción, cuando la predicción se hace con las observaciones omitidas. (O) es igual a la suma de los cuadrados del error de predicción, cuando el promedio es utilizado en la predicción. Valores de  $Q^2 > 0$  se considera que establecen la existencia de la relevancia predictiva. Aspecto que se presenta en las distancias señaladas a continuación y que confirma la relevancia predictiva del empowerment grupal.

En la evaluación del modelo en PLS, con respecto a la confiabilidad, se estiman dos indicadores de la misma: *Composite Reliability index*/AVE

Tabla II. Relevancia predictiva del empowerment grupal.

Distancia = observaciones omitidas	$Q^2$
5	0.4216
10	0.4281
20	0.4321

(*Average Variance Extracted*). *Composite Reliability* se le considera una mejor aproximación de confiabilidad que el índice alfa *Cronbach*, ya que este índice es considerado como un límite inferior en la estimación de confiabilidad. Valores mayores a .70 son aceptados como indicadores de confiabilidad. Todas las variables, excepto una, tuvieron un valor superior al mínimo mencionado. AVE (*Average Variance Extracted*) es la cantidad de varianza que el componente de la variable latente de sus indicado-

res relativa a la cantidad que resulta del error de medición. Valores mayores a .50 son aceptados como indicadores de confiabilidad. Todas las variables, excepto una, tuvieron un valor superior al mínimo mencionado.

## Discusión

Las relaciones hipotetizadas que tuvieron respaldo empírico permiten captar una perspectiva extensa de los elementos que pueden influir en la eficacia de los grupos de trabajo. Los hallazgos van más allá del trabajo conceptual y empírico desarrollado hasta el momento, al incorporar al constructo de *empowerment* grupal, la dimensión social. Una relación significativa se encontró entre el *empowerment* grupal y los resultados del grupo, tanto de desempeño como de actitud. Proponer y poner a prueba empíricamente un modelo de efectividad del grupo de trabajo, contribuye al desarrollo de esta corriente teórica. Algunas de las características del diseño del trabajo fueron útiles para predecir los procesos del grupo. El contexto de la organización influye en la efectividad del mismo mediado por los procesos de éste y el *empowerment* grupal es otro hallazgo de este estudio. Algunos elementos de la estructura del grupo se encontraron relacionados con las variables coordinación y membresía: este aspecto refuerza el constructo de la estructura del grupo y establece una base para responder una de las preguntas de investigación de este estudio. La coordinación del grupo -un proceso de cara a cara- es un elemento esencial para la efectividad del mismo, conclusión enfatizada por los resultados del estudio.

Las aportaciones de esta investigación se encuentran en lo siguiente: se llevó a cabo una prueba empírica de un modelo de *empowerment* grupal en el contexto de la cultura mexicana. Este aspecto después de la revisión de la bibliografía correspondiente, indica que es la primera vez que se estudia este constructo en el contexto organizacional mexicano. La estimación del modelo propuesto mediante la modelación de ecuaciones estructurales responde a exhortaciones de académicos.<sup>15</sup>

La implicación práctica de los resultados del estudio es que esta información puede ser utilizada para diseñar grupos de trabajo más efectivos: las

variables del contexto y de la estructura del grupo son más controlables por la dirección de la organización, por lo tanto, su diseño puede influir directamente en el grupo. En cambio, los procesos de éste y el *empowerment* grupal requieren de diferentes estrategias, debido a un mayor involucramiento de los miembros de los equipos. Para las organizaciones mexicanas, especialmente las que participaron en el estudio, un dilema a resolver es el incremento de autonomía en sus grupos de trabajo. Es necesario revisar los procesos actuales de evaluación del desempeño en la búsqueda de un mayor desarrollo de la coordinación e integración del grupo.

En cuanto a las limitaciones de este trabajo se encuentra lo siguiente: una muestra no probabilística presenta problemas de generalización. Una posible atenuante de esta limitación, de acuerdo al marco teórico, es que las características de los miembros de los grupos entrevistados parecen ser representativas de aquéllos que trabajan en las organizaciones grandes y modernas de México.<sup>31</sup> Un diseño transversal no permite una evaluación de las relaciones de causalidad del modelo propuesto. Es necesario un estudio longitudinal que favorezca la posibilidad de establecer las relaciones de causalidad

En cuanto a la investigación futura, es necesario estudiar simultáneamente la relación entre el *empowerment* individual y el *empowerment* grupal para identificar el grado óptimo de este constructo, en estos diferentes niveles de análisis.<sup>7</sup> Cuatro perspectivas del *empowerment* individual estructural, de participación, de liderazgo y psicológico se han combinado e integrado en un sistema cibernético.<sup>6</sup> Es necesario hacer un estudio intensivo de estas perspectivas en el nivel de análisis del grupo.

## Resumen

Un modelo de *empowerment* grupal en el contexto de las organizaciones mexicanas es propuesto y probado empíricamente. El constructo de *empowerment* grupal se ha estudiado en un menor grado; sin embargo, la motivación en el grupo es un elemento crucial para la efectividad del grupo. Además, no se encontró estudio alguno del

empowerment grupal en el contexto de la organización mexicana. Un enfoque de modelación de ecuaciones estructurales, Partial Least Squares (PLS), se utilizó para probar las hipótesis propuestas. Los resultados del estudio incrementan el trabajo conceptual del empowerment grupal y contribuyen a la corriente teórica de efectividad del grupo de trabajo.

**Palabras clave:** Empowerment grupal, Efectividad del grupo, Trabajo en equipo, Modelación de ecuaciones estructurales

### Abstract

A model of group empowerment within the context of Mexican organization is proposed and empirically tested. The construct of group empowerment has been scarcely studied; however, group motivation is a crucial element for the group effectiveness. Additionally, there is no reported study of group empowerment in the Mexican organization context. The Partial Least Squares (PLS) approach of structural equations modeling is utilized to prove the proposed hypothesis. Results of the study expand the conceptual work in group empowerment and contribute to the stream of theory based on work group effectiveness.

**Keywords:** Group empowerment, Work group effectiveness, Team work, Structural equations modeling.

### Referencias

1. De la Garza E. (1998). Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo. México: Rayuela Editores. Fundación Friedrich Ebert.
2. Lawler E. (1992). The ultimate advantage. Josey Bass. New York.
3. Katzenbach J.R., Smith D.K. (1993). The Wisdom of teams: Creating the high performance organization. Boston: Harvard Business School Press.
4. Salas E., Burke, S., Cannon-Bowers J. (2000). Teamwork emerging principles. International Journal of Management Reviews. 2: (4), 339 - 356.
5. Cohen S.G., Bailey D.E. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite? Journal of Management. 23: (3), 239-290.
6. Flores Zambada R. (1995). Employee Empowerment: Toward a socio-cognitive model of empowerment. Doctoral Dissertation. Monterrey, Nuevo León. ITESM.
7. Spreitzer G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. Academy of Management Journal. 38: (5), 1442-1465
8. Conger J.A., Kanungo R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review. 13 (3), 471-482.
9. 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.
10. Spreitzer G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. Academy of Management Journal. 39: (2), 483-504.
11. Kirkman B.L., Rosen B. (1997). A model of team work empowerment. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in Organizational Change and Development, vol. 10: 131-167.
12. Shamir B. (1990). Calculations, values and identities: The sources of collective work motivation. Human Relations. 43: 313-332.
13. Olivé J.C. (1999). La antropología mexicana. México. INAH.
14. Rodríguez M., Ramírez-Buendía P. (1992). Psicología del mexicano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
15. Morgeson F.P., Hofmann D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and their development. Academy of Management Review. 24: (2), 249-265.
16. Kirkman B.L., Rosen B. (1999). Beyond self management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of



- Management Journal, 42: (1), 58-74.
17. Sundstrom, E., DeMeuse, K P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
  18. Moldaschl M., Weber W.G. (1998). The "three waves" of industrial group work: Historical reflections on current research on group work. *Human Relations*. 51 (3), 347-388.
  19. Peterson E., Mitchell T.R., Thompson L., Burr R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models: Predictors of performance time in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations*. 3: (3), 296-316.
  20. Paris C.R., Salas E., Canon-Bowers J.A. (2000). Teamwork in multi-person systems: A review and analysis. *Ergonomics*. 43: (8), 1052-1073.
  21. Champion M.A. Medsker G.J., Higgs A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*. 46: 823-850.
  22. Cohen S.G., Ledford G.E., Spreitzer G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*. 49: (5), 643-676.
  23. Tindale R.S., Kameda T. (2000). 'Social sharedness' as a unifying theme for information processing in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*. 3: (2), 123-140.
  24. Ashford B.E., Mael E. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. 14: 20-39.
  25. Díaz-Guerrero R., Szalay L. (1993). El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos. México: Trillas.
  26. García-Calderón Díaz L. (1998). A PLS model of strategic networks and organizational performance: Based on environmental turbulence, information technology, and transaction costs. Doctoral Dissertation. Monterrey. ITESM.
  27. Bliese P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski, (eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*: 349 - 381. San Francisco. Jossey-Bass.
  28. Chin W.W., Newsted P.R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research*, 307 - 341. USA: Sage Publications.
  29. Chin W.W. (2001). *PLS-Graph User's Guide, Version 3.0*. USA.
  30. Chin W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, 295 - 335. Mahwah, NJ: Erlbaum.
  31. Kras E. (1995). In Kras, E., Millan, J., Jacques, D., & Fish, A. M. *Dialogue - Doing Business in Mexico: The Human Resource Challenges*. *Ivey Business Quarterly*. 60: (2) 14.

*Recibido: 7 de septiembre de 2006*  
*Aceptado: 15 de septiembre de 2006*