



Universitat de Girona

EMPOWERMENT: MODEL I INSTRUMENT DE MESURA BASAT EN LES VARIABLES PRIMÀRIES O EFECTIVES PIEQ (PRIMARY ITEMS EMPOWERMENT QUESTIONNAIRE)

Jaume Miquel MARCH AMENGUAL

Dipòsit legal: GI-966-2011

<http://hdl.handle.net/10803/32036>

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei [TDX](#) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio [TDR](#) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the [TDX](#) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



Universitat de Girona

TESI DOCTORAL

Empowerment:
Model i instrument de mesura basat en les
variables primàries o efectives

PIEQ
(Primary Items Empowerment Questionnaire)

Jaume Miquel March Amengual

2011



Universitat de Girona

TESI DOCTORAL

Empowerment:
Model i instrument de mesura basat en les
variables primàries o efectives

PIEQ
(Primary Items Empowerment Questionnaire)

Jaume Miquel March Amengual

2011

Programa de doctorat:

Innovació Empresarial, R+D i Avaluació de la Tecnologia

Dirigida per:

Dra. M. Dolors Muñoz i Soler

Dr. Jaume Guia Julve

Memòria presentada per optar al títol de doctor/a per la Universitat de Girona

Drets reservats.

© Jaume Miquel March Amengual
© Universitat de Girona



Universitat de Girona

El Dr. **Jaume Guia Julve**, Professor Titular d'Universitat i la **Dra. M. Dolors Muñoz i Soler** Professora Titular d'Universitat, ambdós del Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny del Producte de la Universitat de Girona,

CERTIFIQUEM:

Que aquest treball, titulat "*Empowerment: model i instrument de mesura basat en les variables primàries o efectives*", que presenta el Sr. **Jaume Miquel March Amengual** ha estat realitzat sota la nostra direcció.

Signatura

Girona, 21 de gener de 2011.

Dr. Jaume Guia Julve
Director

Dr. M. Dolors Muñoz i Soler
Directora

Agraïments

Un dels grans secrets per a ser feliç és ser agraït, saber apreciar tant els petits favors com els grans i agrair-los. Les paraules que vénen a continuació són poques per expressar tot el que ha significat per a mi la vostra ajuda, però són prova del meu agraïment més sincer.

En aquesta tesi doctoral són moltes les persones que m'han acompanyat en aquest llarg camí, que tot just comença, i voldria iniciar aquests breus mots d'agraïment esmentant, en primer lloc, els meus directors de tesi, la Dra. **M. Dolors Muñoz i Soler** i el Dr. **Jaume Guia Julve** que sempre han estat al meu costat ajudant-me amb els seus consells i propostes, i sobretot, pel seu recolzament i ànim que m'han encoratjat a seguir treballant.

En segon lloc, però no menys important, a **l'Eva Trepal Folch** que durant tota la gestació de la tesi ha estat sempre al meu costat aguantant els pics i les valls i els llargs caps de setmana i vacances no disposats per l'esbarjo. El teu suport ha estat sempre incondicional i espero es vegi recompensat en el futur.

Al Dr. **Germà Coenders Gallart**, a la Sra. **Natàlia Adell i Calvet** i a la Dra. **Raquel Camprubí Subirana**, tots ells de la Universitat de Girona. Gràcies per les vostres inestimables aportacions i ànims que de ben segur han contribuït significativament al resultat final.

Al Dr. **Manuel Llanas Pont**, al Dr. **Ramon Pinyol Torrents** al Dr. **Pere Quer Aiguadé** i a la Dra. **Sarah Khan**, tots ells de la Universitat de Vic per les vostres correccions i millores.

A **Pere Amat** i **Guillermo Ibáñez** alumnes i amics que han col·laborat en el desenvolupament d'aquesta tesi.

A **Laura Vilardell** per la seva inestimable ajuda en la correcció lingüística.

A **Soledad Torner, Salvador Casacuberta, Elisenda Parera, Àngel Pujolassos, Antònia Pujol, Josep Ayats, Cèsar Duc, Raquel Carrera, Rosa Maria Vivet, Sílvia Carbonell, Sílvia Casas, Ester Redón, Adela Asín, Francesc Bleda** per fer possible la recollida de dades i per la confiança dipositada.

A l'amic **Francesc Terrassa** per la seva ajuda en la futura millora de l'automatització de l'eina desenvolupada.

Als meus pares **Miquel i Antònia** que amb tanta insistència han fet que acabés aquesta tesi. La frase "I encara no l'has acabada" la portaré per sempre gravada en el meu pensament.

A totes les persones, companys i amics que han participat en les validacions cognitives i en els proves pilot del qüestionari, per la paciència i dedicació manifestada.

A tu, estimat lector, que llegeixes aquesta tesi i que dedicaràs part del teu temps a estudiar-la. Espero que hi trobis respostes a allò que busques i t'agrairé els comentaris i les aportacions que em puguis fer arribar (jaumemiquel.march@gmail.com, jaume.march@uvic.cat).

A tots vosaltres, de tot cor, moltes gràcies.

Publicacions derivades d'aquesta tesi doctoral

March, J.M, Guia J, Muñoz M.A. (2006). *Variables efectives de l'empowerment*. Universitat de Girona, Universitat de Lleida, Universitat de Vic, Catalunya, España. Disponible a: <http://hdl.handle.net/2072/2161>

Contribució a congressos derivades d'aquesta tesi doctoral

March, J.M, Guia J, Muñoz M.A. (2006). *Empowerment strategies in hospitality organisations of the Girona*. MAST PhD Workshop, "eMark2006", 12 de juny 2006: Girona, Catalunya, España.

Taula de continguts

Extended abstract and conclusions	1
1 Interest and relevance Justificació tema	2
2 Research aims Objectius	3
3 Stages of the study	5
4 Conclusions	8
Introducció	11
o.1 Selecció i justificació del tema de la tesi	13
o.1.1 Inicis de la investigació	13
o.1.2 Justificació del tema escollit	14
o.1.3 Definició del problema i pregunta d'investigació	15
o.1.4 Valoracions	18
o.2 Objectius de la investigació	19
o.3 Estructura i metodologia	20
o.3.1 Estructura de la tesi	20
o.3.2 Metodologia de tesi	22
Part 1: <i>Empowerment</i>, estat de l'art	25
Capítol 1: L'<i>empowerment</i> com a eina de millora competitiva	27
1.1 Orígens i evolució de l' <i>empowerment</i>	28
1.2 Definició del terme	34
1.3 Objectius, metes, beneficis i avantatges de l' <i>empowerment</i>	52
Capítol 2: Mètodes i/o estratègies directives per arribar a l'<i>empowerment</i> efectiu	63
2.1 L'organització	65
2.2 La direcció	71

2.3	El lideratge	81
2.4	El coaching	93
2.5	La cultura corporativa: la visió, la missió i els valors de l'organització	97
2.6	Desenvolupament professional (pla de carrera)	101
2.7	La motivació	103
2.8	La gestió de la qualitat	105
2.9	L'entrenament	110
2.10	La formació	111
2.11	La descentralització	112
2.12	L'autogestió, l'autonomia del subordinats	113
2.13	Contractació de personal	115
2.14	Altres dimensions	116
Capítol 3: Mètodes i/o estratègies compartides per arribar a l'<i>empowerment</i>		117
3.1	La participació	118
3.2	La implicació	124
3.3	El compromís	128
3.4	El treball en equip: equips autodirigits	129
3.5	Ambient de treball	138
3.6	L'autoestima	138
3.7	La socialització	140
3.8	La informació i la comunicació	141
3.9	La confiança	144
3.10	La iniciativa i la creativitat	146
3.11	Coneixement i habilitats	147
3.12	La responsabilitat	147
Capítol 4: Implementació i mesura de l'<i>empowerment</i>		149
4.1	Com implantar l' <i>empowerment</i> i les principals dificultats	150
4.2	Com mesurar l' <i>empowerment</i>	162
4.2.1	Eines de mesura de l' <i>empowerment</i>	163
4.3	Consideracions finals	234

Part 2: Elaboració d'un model de mesura de l'empowerment basat en les Variables Efectives d'Empowerment **239**

Capítol 5: Model conceptual de variables primàries o efectives de l'empowerment **241**

5.1	Empowerment efectiu	244
5.2	Variables efectives de l'empowerment	244
5.2.1	Variables recíproques	249
5.2.2	Variables unidireccionals	253
5.2.3	Variables compartides o mútues	259
5.2.4	Variables reflexives-unipersonals	262
5.3	Dificultats afegides	264
5.4	Consideracions	265

Capítol 6: Proposta d'elaboració d'un instrument de mesura de les variables efectives d'empowerment **267**

6.1	Construcció d'escala d'actitud	268
6.2	Necessitats i àmbits d'aplicació de la proposta de l'instrument de mesura de les VEE	269
6.2.1	Principals objectius de l'instrument	269
6.2.2	Necessitats de l'instrument de mesura	269
6.2.3	Tipus de població interrogada: unitat de mostreig	271
6.3	Qüestions teòriques prèvies pel disseny del qüestionari	274
6.3.1	Principals definicions	274
6.3.2	Disseny de qüestionaris	274
6.3.3	Error més comuns en l'elaboració de qüestionaris	279
6.4	Contingut del qüestionari: generació d'ítems	281
6.5	Format de les preguntes-respostes	294
6.5.1	Conceptes teòrics previs	294
6.5.2	Preguntes propietari i avaluador	295
6.5.3	Format de resposta	298
6.6	Elaboració del qüestionari	299
6.6.1	Consideracions en la redacció del qüestionari	299
6.7	Proposta metodològica d'utilització del qüestionari	300
6.7.1	Tipus de dades obtingudes	302

6.7.2	Proposta de recollida de dades	303
6.7.3	Proposta d'utilització de dades	305
Capítol 7: Aproximació al càlcul dels valors de les VEE		307
7.1	Proposta de disseny del tractament de dades per a l'obtenció de les VEE	308
7.1.1	Obtenció de les dades secundàries	308
7.1.2	Tractament de les variables recíproques	310
7.1.3	Tractament de les variables compartides	316
7.1.4	Tractament de dades variables unidireccionals	321
7.1.5	Tractament de dades variables reflexives	326
7.1.6	Meta variables efectives	328
Capítol 8: Validació cognitiva de l'instrument de mesura i prova pilot		331
8.1	Validació cognitiva	332
8.1.1	Primera validació cognitiva: Grup focal	333
8.1.2	Segona validació cognitiva: Entrevistes cognitives	335
8.1.3	Primera recollida de dades (pretest)	338
8.1.4	Tercera validació cognitiva: Aplicació de mètodes cognitius de codificació del comportament	340
8.1.5	Quarta validació cognitiva: Revisió i millora de les preguntes (Revisió d'experts)	343
8.1.6	Segona recollida de dades (postest)	345
8.1.7	Altres mètodes de validació	367
8.2	Prova pilot i anàlisi explotatòria	368
8.2.1	Característiques de la prova pilot	368
8.2.2	Procediment de selecció de les unitats de mesura	369
8.2.3	Nombre de casos seleccionats en la prova pilot	369
8.2.4	Anàlisi explorativa de les dades obtingudes	373
Conclusions		413
Recerca futura		417
Bibliografia		419

Annexos	461
Annex 1: Justificació metodològica de la tesi	463
1 Conceptes generals de metodologia: metodologia científica en els estudis d'investigació social	464
2 Els paradigmes en les investigacions socials	469
2.1.1 El paradigma positivista	471
2.1.2 El paradigma constructivista	471
2.1.3 El paradigma crític	471
3 Selecció de la metodologia en les investigacions socials	473
3.1 La metodologia quantitativa (empírico-analítica)	473
3.2 La metodologia qualitativa (constructivista)	474
3.3 La metodologia sociocrítica	474
3.4 Triangulació de mètodes	475
4 Tipus d'investigacions o estudis en les investigacions socials	477
4.1 Les investigacions teòriques	478
4.2 Les investigacions empíriques	478
4.3 Parametres dels tipus d'estudis socials	486
 Annex 2: Recensió d'articles d'<i>empowerment</i>	 493
 Annex 3: Qüestionaris de mesura de les VEE (PIEQ)	 515
1 Qüestionari alta direcció	516
2 Qüestionari directiu	521
3 Qüestionari col·laboradors	538

Índex de taules

Taula 1:	Resum cronològic de les principals definicions d' <i>empowerment</i> esmentades	50
Taula 2:	Objectius corporatius pels subordinats	58
Taula 3:	Objectius corporatius pels directius	59
Taula 4:	Objectius corporatius pels clients	59
Taula 5:	Conseqüències pels directius	60
Taula 6:	Conseqüències pels subordinats	60
Taula 7:	Conseqüències pels clients	61
Taula 8:	Principals dimensions-variables i subvariables dels principals estudis presentats.	217
Taula 9:	Variables recíproques	249
Taula 10:	Subvariables recíproques	252
Taula 11:	Variables unidireccionals directiu	253
Taula 12:	Variables unidireccionals alta direcció (empresa)	256
Taula 13:	Variables unidireccionals subordinat	258
Taula 14:	Variables compartides o mútues	259
Taula 15:	Variables reflexives	262
Taula 16:	Variables recíproques: coneixements a obtenir, propietari-avaluador i antecedents de les preguntes formulades	282
Taula 17:	Variables unidireccionals directives i d'empresa (alta direcció) del qüestionari: coneixements a obtenir, propietari-avaluador i antecedents de les preguntes formulades	284
Taula 18:	Variables unidireccionals subordinat del qüestionari: coneixements a obtenir, propietari-avaluador i antecedents de les preguntes formulades	287
Taula 19:	Variables compartides del qüestionari: coneixements a obtenir, propietari-avaluador i antecedents de les preguntes formulades	288
Taula 20:	Variables reflexives del qüestionari: coneixements a obtenir, propietari-avaluador i antecedents de les preguntes formulades.	292
Taula 21:	Exemple de dades per cada ítem	309
Taula 22:	Exemple dades subvariables recíproques directiu	311
Taula 23:	Exemple subvariables recíproques col·laboradors	312
Taula 24:	Exemple de dades de variables recíproques	313

Taula 25: Resum tractament de dades variables recíproques	315
Taula 26: Exemple variable directiu	317
Taula 27: Exemple subvariables subordinats cap al directiu	318
Taula 28: Exemple subvariable entre subordinats	318
Taula 29: Exemple variables compartides dels subordinats	318
Taula 30: Exemple variables compartides grup	319
Taula 31: Resum tractament de dades variables compartides subordinats	320
Taula 32: Resum tractament de dades variables compartides grup	321
Taula 33: Exemple variables unidireccionals subordinats	323
Taula 34: Exemple variables unidireccionals empresa	324
Taula 35: Exemple variables unidireccionals directiu	324
Taula 36: Exemple dades variables reflexives subordinat	326
Taula 37: Exemple de mitjana de variables efectives	328
Taula 38: Exemple de canvis en la redacció de les preguntes validació cognitiva: Grup focal	334
Taula 39: Exemple de canvis en la redacció de les preguntes validació cognitiva: Entrevistes cognitives	336
Taula 40: Exemples de canvis en la redacció de les preguntes validació cognitiva pretest: Codificació del comportament	342
Taula 41: Metodologia en la revisió i millora de les preguntes (Revisió d'experts)	344
Taula 42: Exemples de canvis en la redacció de les preguntes revisió i millora (revisió d'experts).	344
Taula 43: Exemple valoració ítems en el postest.	345
Taula 44: Pregunta de control 1	346
Taula 45: Pregunta de control 2	347
Taula 46: Tipus de grups i quantitat de dades recollides	370
Taula 47: Valors subvariables recíproques directiu Eo6Goo1	380
Taula 48: Valors subvariables recíproques subordinats Eoo6Goo1	382
Taula 49: Valors variables recíproques Eoo6Goo1	384
Taula 50: El resum de les dades processades	403

Índex de figures

Figura 1: Procés cicle d'investigació científica i les fases del mètode científic seguides a la tesi	20
Figura 2: Etapa de ruptura	21
Figura 3: Etapa d'estructuració	21
Figura 4: Etapa de comprovació	21
Figura 5: Esquema metodològic	24
Figura 6: Principals termes i contribucions relacionats amb l' <i>empowerment</i>	49
Figura 7: Relacions entre els col·lectius implicats en un procés d' <i>empowerment</i>	52
Figura 8: Graella de Gestió de Robert Blake i Jane Mouton	84
Figura 9: Evolució de la direcció per missions.	100
Figura 10: Xarxa parcial de la psicologia d' <i>empowerment</i> en el lloc de treball	169
Figura 11: Principals relacions trobades en l'estudi	175
Figura 12: Exemple d'interrelacions entre algunes dimensions de l' <i>empowerment</i>	235
Figura 13: Exemple de bon i mal <i>empowerment</i>	242
Figura 14: Proposta de mesura multinivell	270
Figura 15: Exemple de petita empresa o institució subdividida en unitats funcionals, grups de treball	272
Figura 16: Exemple coparatiu entre empreses	273
Figura 17: Procediment pel desenvolupament de mesures	275
Figura 18: Classificació de les variables del qüestionari en propietari - avaluador	296
Figura 19: Divisió del qüestionari en tres, una per a cada entitat del grup	297
Figura 20: Proposta d'utilització del qüestionari	301
Figura 21: Obtenció de dades del qüestionari	303
Figura 22: Exemples de codi de barres i etiquetes utilitzats en el qüestionari	305
Figura 23: Esquema subvariables compartides	317
Figura 24: Representació del conjunt de dades obtingudes	374
Figura 25: Procés cicle d'investigació científica i les fases del mètode científic.	466
Figura 26: Fases etapa de ruptura	469
Figura 27: Fases etapa d'estructuració (paradigmes)	472

Figura 28: Fases etapa d'estructuració (selecció metodològica)	477
Figura 29: Representació gràfica del procés exploratiu	483
Figura 30: Representació gràfica del procés confirmatiu	484
Figura 31: Fases etapa d'estructuració (definició tipus d'investigació)	489

Índex de gràfiques

Gràfica 1: Exemple representació gràfica de variables recíproques	313
Gràfica 2: Representació gràfica de la discordança	314
Gràfica 3: Representació gràfica del grau de reciprocitat	314
Gràfica 4: Exemple representació de dades compartides del grup	319
Gràfica 5: Exemple variables unidireccionals directiu	324
Gràfica 6: Exemple variables unidireccionals subordinat	325
Gràfica 7: Exemple variables unidireccionals empresa	325
Gràfica 8: Exemple variables reflexives	327
Gràfica 9: Exemple de meta variables efectives	329
Gràfica 10: Exemple de discordança metavariabls efectives	330
Gràfica 11: Variables recíproques pretest	348
Gràfica 12: Variables recíproques postest	349
Gràfica 13: Variables unidireccionals directiu pretest	350
Gràfica 14: Variables unidireccionals directiu postest	351
Gràfica 15: Variables unidireccionals empresa pretest	352
Gràfica 16: Variables unidireccionals empresa postest	353
Gràfica 17: Variables unidireccionals subordinats pretest	354
Gràfica 18: Variables unidireccionals subordinats postest	355
Gràfica 19: Variables compartides grup pretest	356
Gràfica 20: Variables compartides grup postest	357
Gràfica 21: Variables reflexives directiu pretest	358
Gràfica 22: Variables reflexives directiu postest	359
Gràfica 23: Variables reflexives subordinats pretest	360
Gràfica 24: Variables reflexives subordinats postest	361
Gràfica 25: Mitjana de les variables efectives del pretest	362
Gràfica 26: Mitjana de les variables efectives del postest	363
Gràfica 27: Exemples variables recíproques	375
Gràfica 28: Subvariables recíproques directiu	379
Gràfica 29: Discordança subvariables recíproques directiu	380
Gràfica 30: Subvariables recíproques subordinats	381
Gràfica 31: Discordança subvariables recíproques subordinats	382
Gràfica 32: Variables reciproques	383
Gràfica 33: Discordança variables recíproques	384
Gràfica 34: Exemple variables unidireccionals directiu	386
Gràfica 35: Exemple variables unidireccionals empresa E001	388
Gràfica 36: Exemple variables unidireccionals empresa E003	390

Gràfica 37: Exemple variables unidireccionals subordinats	392
Gràfica 38: Exemple variables compartides grup	393
Gràfica 39: Exemple variables compartides directiu	394
Gràfica 40: Exemple variables compartides subordinats	395
Gràfica 41: Exemples variables reflexives	396
Gràfica 42: Exemples de mitjanes de variables efectives	398
Gràfica 43: Exemples de mitjanes de variables efectives	399
Gràfica 44: Dendrograma variables recíproques	404
Gràfica 45: Dendrograma variables unidireccionals empresa	405
Gràfica 46: Dendrograma variables unidireccionals directiu	406
Gràfica 47: Dendrograma variables unidireccionals subordinat	407
Gràfica 48: Dendrograma variables compartides grup	408
Gràfica 49: Dendrograma subvariables compartides directiu	409
Gràfica 50: Dendrograma subvariables compartides subordinats	410
Gràfica 51: Dendrograma variables reflexives	411
Gràfica 52: Dendrograma variables efectives	412

Extended abstract and conclusions

This extended abstract aims at summarizing the main points of the research presented in the thesis. It is divided into two parts. In the first part the main motivation for this research and its relevance in the field of empowerment are described. We focus, firstly, on presenting the main aims of the research and then describe the theoretical background summarizing the principal theoretical concepts that support the conceptual model proposed. In the second part the proposed model and the applications that derive from it are included in a brief description of the different stages of our research. We also present a tool for measuring empowerment in the form of a questionnaire and include its cognitive validation.

In this thesis a review of the state of the art on *empowerment* is found. A proposal is put forward for a model of the effective variables of empowerment, a new theoretical model that provides a distinct classification of individual variables. The model consists of four metavariabes called reciprocal, unidirectional, shared and reflexive.

Finally, a measurement tool for measuring and representing these variables graphically is described, including its process of elaboration through a preliminary pilot study that served to refine and improve the questionnaire.

Both the model and the instrument proposed aim to determine the state of the primary variables involved in determining the predisposition and potential of a working group towards *empowerment*. With the measurement tool both organisational, departmental, working group and/or individual data can be obtained. This instrument can help companies and organisations to discover the limitations existing within a working group and act in consequence.

1 Interest and relevance Justificació tema

Excellence in Human Resources is still a utopia in today's business world despite the introduction of quality control systems, environmental management systems or, more recently, innovation management systems. Therefore, the author of this thesis believes it is now time to think of creating efficient and capable people management systems. This is the principal motivation for this thesis.

Interest in the term *empowerment* emerged as a consequence of the need to improve the quality of customer services, a need which affects the employees of an organisation who are in direct contact with the clients. Improvements in quality can be made in two areas: the tangible and the intangible quality of the product-service. Not

only is empowerment a tool which can improve both the tangible and intangible quality of the product, increasing autonomy and the decision-making power of the employee, but it also acts as a marketing tool, as it allows us to find out the opinions and wishes of the client through the employees who are in contact with them.

Numerous studies exist on the benefits of *empowerment* in organisations such as Conger, J.A. and Kanungo, R.B (1988), Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990), Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), Spreitzer, G. M (1995), Lashley, C. (1995) to cite but a few, but it has been found that insufficient emphasis has been put on the previous qualities that a person requires for empowerment to really work and be optimised.

2 Research aims Objectius

Theoretical background

Part 1

Proposition 1	Analysis of the state of the art in the relevant literature on <i>empowerment</i> .
---------------	---

Proposition 2	Identification of the principal elements or dimensions that <i>empowerment</i> proffers.
---------------	--

Proposition 3	Analysis of the present tools of measurement of <i>empowerment</i> .
---------------	--

Part 2

Model of effective variables, primary to empowerment.

Proposition 4

Elaboration of a conceptual model that measures which effective variables lead us to *empowerment*.

Proposition 5

Design of a questionnaire to quantify the effective variables of *empowerment*.

Proposition 6

Design of a calculation tool to represent and interpret the results obtained from the questionnaire.

Proposition 7

Performance of a field study to test the questionnaire and the calculation tool with its data representation.

3 Stages of the study

The principal contribution that this thesis makes is its proposal of an effective variable model of empowerment.

The difficulty of improving the variables associated with the success of empowerment lies in the parties involved. Managers and their subordinates are the main players in the empowerment process, as success depends entirely on them. In the classical view, managers are the direct representatives of the company and workers are the remainder of the great labour mass. Although this view is a little outdated, the idea of company-worker establishes clear frontiers and divides human resources into two sides, establishing an almost irreconcilable separation. This brings the interests of each group up against each other. Likewise, it must be remembered that managers are also employees and are, therefore, also company. Above all, they must work hand-in-hand and coordinate their efforts to the benefit of the organisation.

To maximise success in an empowerment process, the variables of involvement, participation, responsibility, degree of commitment, motivation and teamwork must be at a maximum, but at the same time, they depend on the attitudes between the two groups involved: managers and employees. If the relationship between these two parties is analysed, it is possible to propose a new classification of the fundamental or basic effective variables previous to, during and after the implementation of an empowerment process.

A large number of the variables we found, and which contribute to achieving full empowerment, require a reciprocal relationship to exist between the two parties involved. In other words, they require one of the parties to offer something to the other and the other to want it. This may be summed up in the following example: "to give a gift, it is necessary to have something to give and somebody who

wants to accept it". If the person does not accept it, we have to keep the present (with the corresponding disappointment). In order for the action to be materialised, one person has to intervene to offer and another to receive and accept, for there must be reciprocity between the two parties. The difficulty in successfully carrying out empowerment depends largely on these variables, which we call reciprocal variables. Pertinent attitudes between the two parties of the process must be ensured, something which is sometimes difficult to achieve.

Another type of variable exists which is one-way, that is, it depends on or is the responsibility of one of the parties and is aimed at another party involved in the empowerment process. We will divide these variables into those that depend on the managers and are aimed at subordinates, and those that depend on the subordinates and are aimed at the managers. For example, the variables that managers have to propitiate to their subordinates would be: institutional support, personnel awareness and the definition of responsibilities. Amongst the variables that subordinates have to propitiate to managers there would be those related to knowing the managers and facilitating change.

Shared or mutual variables are those which have to be met by all of the groups involved in the empowerment process. They are the set of attitudes, values and behaviours which have to take place to successfully achieve the implementation of a process of "powerfulness" aimed both at managers and subordinates. For example, confidence, corporate values, loyalty, emotional stability and the working climate requires the two groups to merge into a single one and share the same concerns and values. Therefore, they require uniform intervention from all parties involved.

Finally, the other variables that exist are the reflexive ones, that is, their origin and destination are the same. Personal motivation, the capacity to relate or personal self-realisation depend on this,

although in a propitious atmosphere they may be stimulated. These variables are intrinsic to the individual. "In a discotheque or a dance hall a suitable atmosphere is created for starting the dance, but the act of going out to dance depends on the person". Both managers and subordinates must possess these variables uniformly and individually.

This thesis follows with a sample of the investigative methodology that accompanies the theoretical model of effective or primary variables of *empowerment* (VEE). An explanation is given of the steps followed in the construction of a tool which served to measure the state of the effective variables and laid the groundwork for further work, leading to the validation of the theoretical model proposed.

The measurement tool proposed is a questionnaire which allows us to find out the value of the effective variables of empowerment. The items that appear in the final questionnaire are the result of a process which started initially with questions derived from the analysis of the literature from previous chapters and which evolved via the cognitive validation described in Chapter 8. The proposed questionnaires can be found in Appendix 3.

Lastly, the cognitive validation of the questionnaire items is explained as well as the development of the pre- and post-tests. Furthermore, the pilot study is described as well as a preliminary qualitative and quantitative exploration of the initial results collected.

4 Conclusions

This thesis has led to the following conclusions:

- An analysis of the state of the art on *empowerment* has been made with contributions from the principal authors consulted. The main definitions, objectives and difficulties that the process involves have been drawn together.
- An analysis of the main measurement tools for *empowerment* has been made (a total of 22 have been analysed).
- The principal unit of *empowerment* identified has been the working group format for high management or managers and their immediate subordinates, with the working group being proposed as the unit of analysis in the process. It has been detected that the main measurement tools for *empowerment* do not represent this unit with sufficient detail or precision.
- Once the working groups that depend on the process are defined, on the one hand the company directors and heads of working groups and on the other hand the subordinates, the principal dimensions that lead to *empowerment* have been classified either as directing or shared dimensions. Directing dimensions depend mainly on managers or high management whereas shared dimensions depend on both the managers and other members of the working groups. Within the most representative dimensions their origins have been defined and analysed, as well as their implications for *empowerment*. A total of 13 directing dimensions and 12 shared dimensions have been identified.
- During the process of research on the state of the art and focusing on the working group as a unit of analysis, a new classification of the variables leading to *empowerment* has been reached. This classification has been made in function of the

group with the capacity to modify the variable to be analysed. This model has been named the effective variables model of *empowerment* (VEE).

- The effective variables of *empowerment* have been classified as reciprocal, unidirectional, shared and reflexive variables. The new conceptual model has served as a basis for a new proposal of measurement and analysis of the necessary variables to bring about successful empowerment.
- To measure *empowerment* using the VEE model a questionnaire has been designed called PIEQ (*Primary Items Empowerment Questionnaire*). The proposed questionnaire consists of three sub questionnaires: a questionnaire addressed to the high management of a company, a questionnaire addressed to the manager of a working group and a questionnaire addressed to the team of subordinates in the working group being assessed. The PIEQ questionnaire formulates a set of questions to analyse 83 effective variables, distinguishing between questions addressed as the possessor of the variables (donor) and questions addressed as the beholder (recipient) of these variables, with a set of 11 questions addressed to high management, 85 addressed to managers and 85 to subordinates.
- In order to group the responses obtained from the questionnaires of the different groups involved in the process of empowerment, a tool based on a calculus sheet has been developed to collect and present the results obtained. In this way data collection and aggregation was systemised and automated.
- In order to validate and revise the PIEQ, a cognitive validation test has been carried out using 4 cognitive methods (focus group, cognitive interviews, application of cognitive methods for coding behaviour and revision and improvement of the

questions by experts), as well as administration of a pretest and posttest.

- With the aim of applying the tool in real environments preliminary data collection has been carried out with a set of 26 units of analysis or working groups belonging to 4 companies and with a total of 175 (individual) valid questionnaires. From the data obtained and after an analysis of the results via the calculus sheet for aggregating and presenting the data, the state of the different variables in each working group could be observed, where a qualitative interview with each group corroborated the data obtained. Among the set of 26 groups collected, 9 were discarded, leaving 17 groups from which the set of data collected was sufficiently representative. After a cluster analysis grouping the different effective variables according to the proposed classification, the data obtained produced coherent results, in line with those expected from a qualitative analysis. This analysis reinforces the consistency and coherence of the proposed model. The conclusions we arrive at cannot be generalised due to the insufficient set of data available in this pilot study, but ways in which the study could be extended have been detected to perform complete validation of the model.
- The new classification of the effective variables of *empowerment* and the tool developed to analyse them will help to improve the unit of empowerment (the working group), the introduction of the variables and altogether the improvement of the empowerment process.

Si hi ha un problema i no fas res per resoldre'l ets part del problema.

Proverbi xinès

Introducció

El fet d'haver treballat en diferents empreses m'ha fet adonar que en totes i cada una d'elles el factor humà sempre ha estat un factor molt poc valorat. Els empleats no desenvolupen tot el potencial que porten dins ja sigui per falta de motivació, per falta de formació o per la política dels seus superiors de no donar ni el recolzament, ni l'autonomia suficient per millorar en el treball.

L'excel·lència en RRHH encara és una utopia en el món empresarial actual, s'han implantat sistemes de gestió de qualitat, sistemes de gestió mediambientals o, darrerament, sistemes de gestió de la innovació. L'autor d'aquesta tesi creu que ara és el torn de començar a pensar en idear sistemes de gestió eficients i eficaços de les persones. Aquesta és la principal motivació per realitzar aquest treball.

S'ha parlat molt del treball en equip, però agafar un grup i convertir-lo en un equip i saber treure'n el seu màxim profit és més que un art, ja que es necessita dominar tot un conjunt d'eines, entre elles *l'empowerment*.

o Introducció

L' *empowerment* o empoderament és un conjunt de tècniques que pretenen que els treballadors tinguin un alt grau d'autocontrol per aconseguir tenir una organització el més plana possible en estructura i amb la màxima eficiència i efectivitat. Pretén que les persones que estan més a prop del problema hi posin solució de manera ràpida, millorin la qualitat de servei i del sistema productiu, a més de detectar futures oportunitats de negoci.

Saber com treure el màxim rendiment dels grups de treball d'una empresa és una garantia d'èxit. Per aconseguir-ho cal esbrinar quines són les mancances de la gent que hi treballen i dedicar els pocs recursos disponibles a minimitzar-les, per aconseguir que cada membre sigui capaç de generar més valor afegit. L'*empowerment* pot ajudar-hi, malgrat no ser cap vareta màgica.

En la tesi que es presenta podem trobar un recull de l'estat de l'art de l'*empowerment*. Una proposta de model de les variables efectives de l'*empowerment*, un model teòric que aporta una nova classificació de les variables que es donen en els individus. El model està format per quatre metavariabls, les variables anomenades recíproques, les unidireccionals, les compartides i les reflexives. Finalment, en la tesi trobarem una eina per mesurar i representar gràficament aquestes variables a més del seu procés d'elaboració amb una primera prova pilot que ens ha servit per depurar-la i millorar la proposta de qüestionari de mesura.

El model i l'instrument proposat pretén determinar l'estat de les variables primàries, per així determinar la predisposició i el potencial de l'equip de treball vers l'*empowerment*. Amb l'eina de mesura es poden obtenir dades tant a nivell d'organització, com a nivell departamental, de grup de treball i/o a nivell individualitzat. Aquest instrument ajudarà a les empreses i organitzacions a conèixer les mancances dels equips de treball i actuar en conseqüència.

o.1 Selecció i justificació del tema de la tesi

o.1.1 Inicis de la investigació

La curiositat de l'autor d'aquesta tesi l'ha portat a esbrinar quins són els models que expliquen el comportament humà dins les organitzacions. Del conjunt de temes possibles de l'àrea dels recursos humans hom va triar *l'empowerment* fruit d'una evolució dins la recerca realitzada.

En un principi, es començà a cercar bibliografia sobre la motivació i la seva influència en els objectius corporatius. Posteriorment, es va centrar l'estudi en els processos que redueixen l'estructura organitzativa de l'empresa com l'anomena't *downsizing*, que en la majoria d'autors consultats, comporta una reducció de l'estructura eliminant llocs de treball, i el *flatening*, on es redueixen els nivells de comandament sense, necessàriament, fer una reducció de la plantilla. Després de fer una primera immersió en el tema, s'arribà a la conclusió que era un camp on ja hi havia nombroses contribucions i estudis publicats, i es va reconduir la recerca cap al tema de *l'empowerment* traduït com empoderament, delegació o atribució de poder. *L'empowerment* és un tema molt més actual i amb molt de camí per recórrer, per aquest motiu va ser el tema escollit.

Després de fer una recerca exhaustiva sobre les principals contribucions en el tema i a mesura que s'anava avançant en l'estat de l'art, es constatà que no hi havia una anàlisi prèvia de les variables inicials que havien de tenir els col·lectius implicats per aconseguir l'èxit del procés d'empoderament. Per aquest motiu, se centrà la investigació en mirar de detectar quines variables inicials havien de tenir els equips per poder rebre *l'empowerment*.

Existeixen nombrosos estudis dels beneficis de l'*empowerment* en les organitzacions: Conger, J.A. Kanungo, R.B (1988), Thomas, K.W. Velthouse , B.A. (1990), Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), Spreitzer, G. M (1995), Lashley, C. (1995) per citar-ne alguns, però s'ha constatat que no es fa suficient incidència en les qualitats prèvies que les persones han de tenir perquè l'empoderament realment funcioni i es pugui optimitzar.

0.1.2 Justificació del tema escollit

La globalització de l'economia ens ha portat a un ambient competitiu en què només les millors empreses sobreviuen. Aquesta situació ha obligat a moltes organitzacions a transformar-se i a orientar-se cap a un nou paradigma el qual afecta a la manera de fer negocis, a la producció, a la qualitat, al tractament i a la relació amb el client, amb l'objectiu de resistir en un ambient d'hostilitat competitiva.

L'interès del terme *empowerment* neix com a conseqüència de la necessitat de millorar la qualitat del servei al client, que afecta principalment els empleats d'una organització que hi estan en contacte directe. La millora de la qualitat la podem trobar des de dos flancs: la qualitat tangible i intangible del producte-servei. L'*empowerment* és una eina per millorar la tangibilitat i intangibilitat del producte augmentant l'autonomia i el poder de decisió dels empleats. Alhora, és una eina de màrqueting, ja que permet conèixer les opinions i els desigs per mitjà dels treballadors que estan en contacte amb el client.

Una eina que pot resultar tan útil per millorar la competitivitat de l'empresa i les institucions necessita una bona metodologia

de posada en pràctica, que sigui capaç de tenir en compte les particularitats dels individus que es volen empoderar.

El tema principal de la investigació és l' *empowerment*. Un tema que no és nou, però que ha generat molt poques tesis a l'estat espanyol.

0.1.3 Definició del problema i pregunta d'investigació

Hi ha problemes a les empreses i institucions? La primera resposta seria que n'hi ha molts. Algú pensarà que ens hem quedat curts i dirà que n'hi ha moltíssims, d'altres (en menor mesura) pensaran que no n'hi ha cap ni un, de problema, sinó moltes oportunitats en un entorn molt convuls. Aquesta segona interpretació no ha de ser plantejada només com una forma bohèmia i excessivament optimista, s'ha de veure com la necessitat de plantejar les situacions conflictives com un fet que s'ha d'afrontar de forma proactiva.

Molts cops els vertaders problemes es troben dintre de les empreses i no només en la situació externa. Voler arreglar els problemes o afrontar amb èxit les oportunitats des de fora cap a dintre i no des de dintre cap a fora, marca la diferència entre una empresa condemnada al fracàs i una empresa amb futur. Cal fomentar el fet que els equips de treball detectin les situacions problemàtiques i les converteixin en oportunitats. Però, per fer-ho, els equips han de tenir la suficient autonomia, autoritat i disposar dels recursos suficients per executar les decisions preses. El fet de saber-ho, pot ajudar a les empreses a ser millors, a treure el màxim potencial dels seus equips de treball, a veure quins tenen potencial de millora i quins no, i si els responsables dels equips estan preparats per liderar-los. Conèixer l'estat de salut dels equips i com evolucionen en el

temps és un primer pas per abordar el problema de la millora del rendiment dels RRHH.

Per què en un grup de treball sense que ningú s'ho hagi proposat a posteriori existeix un vertader empoderament dels individus i en altres aquest és mínim? Què fa que, utilitzant les mateixes tècniques d'empoderament, en uns equips funcioni i en altres no?

Possiblement la resposta a les anteriors preguntes rau en el fet que cada persona "és un món", cada un de nosaltres és únic i irrepetible, i aquesta variabilitat fa que els equips de treball siguin també únics. Esbrinar quins són els trets diferencials dels millors equips de treball envers l'*empowerment* és el primer pas per conèixer amb més profunditat els seus orígens, el substrat que fa que l'empoderament fructifiqui i sigui una realitat.

El fet que cada persona i cada equip siguin únics, com ja hem esmentat, no vol dir que no es puguin trobar els trets comuns que fan més possible l'*empowerment*. Totes les persones són diferents, però com s'ha demostrat en nombrosos estudis sociològics, com els estudis publicats per Elton Mayo¹, Douglas McGregor² o Frederick Herzberg³, per posar-ne algun exemple, la persona humana es regeix per certs patrons de comportament que fan possible trobar trets generals aplicables a un ampli ventall de població. Però per contra es requereixen atencions i plans de millora personalitzats. Saber què s'ha de

1 "The social problems of an industrial" publicat el 1975 on es descriuen els estudis de Hawthorne.

2 "El lado humano de la empresa" publicat el 1960, on es descriuen els diferents tipus de caràcters que poden tenir les directius i on es formula i s'examina la teoria X i teoria Y, que descriuen el comportament dels individus en el treball.

3 "La motivació del treball" publicat el 1959 on es presenten una classificació dels factors que porten a la motivació i a la desmotivació, que els anomena factors higiènics i motivadors.

millorar en cada equip requereix un instrument que avaluï l'estat inicial, que estableixi uns objectius i que proposi millores específiques per aconseguir-los.

Evidentment, dels resultats de la investigació se'n podran beneficiar tots els equips de treball, tant d'empreses, com d'institucions públiques, partits polítics, agrupacions i associacions no lucratives... ja que si es pot mesurar l'estat actual del grup de treball i saber què li manca és el primer pas per arribar a l'excel·lència.

L'aspecte principal del problema és determinar quines variables fan possible l'*empowerment*, saber quines condicions, atributs i requisits han de complir els equips de treball per assegurar-se l'èxit del procés.

Les dades del problema són en primer lloc les referències exposades en els d'estudis que s'han fet fins al moment sobre l'*empowerment*. Aquests estudis ens poden ajudar a definir quins són els factors clau que fan possible l'èxit del procés. Les dades obtingudes ens ajudaran a seleccionar els paràmetres més representatius per, posteriorment, confeccionar una eina que mesuri el seu estat. Una altre aspecte és com analitzar les dades obtingudes i com utilitzar-les per proposar plans de millora.

Aquestes són algunes de les relacions i qüestions que ens han ajudat a definir l'objecte de la investigació i a trobar variables manipulables i susceptibles a verificació empírica.

Hom, al principi de la tesi, es formulà la següent pregunta: es poden trobar els factors que fan possible un bon *empowerment*? Si les persones són totes diferents, i per tant els equips també ho són, ¿es poden trobar trets suficientment generals que permetin dissenyar una eina que ajudi a millorar l'*empowerment* sigui quina sigui la naturalesa i la composició dels equips de

treball? Afecten els mateixos factors tant als responsables dels equips com als seus col·laboradors?

Arribats a aquest punt de la discussió, ens podríem plantejar la següent pregunta d'investigació:

Quins són els factors, variables o qualitats que han de tenir les persones que formen part d'un equip de treball perquè es pugui assumir amb èxit un procés d'*empowerment*? Es poden mesurar? A continuació es pretén donar resposta a la pregunta d'investigació.

0.1.4 Valoracions

L'estudi presentat vol ser una primera aproximació a una nova metodologia de treball per determinar quins són els factors clau que han de tenir les persones per assolir amb èxit un procés d'*empowerment*. Vol ser un primer estudi per tractar de mesurar les variables personals i saber on s'ha d'incidir per aconseguir que l'empoderament sigui una realitat.

La tesi presentada afecta un sector ampli de la població, ja que els grups de treball es troben en totes les empreses i institucions d'arreu del món (sempre i quan no siguin unipersonals).

o.2 Objectius de la investigació

Els principals objectius de la investigació són els següents:

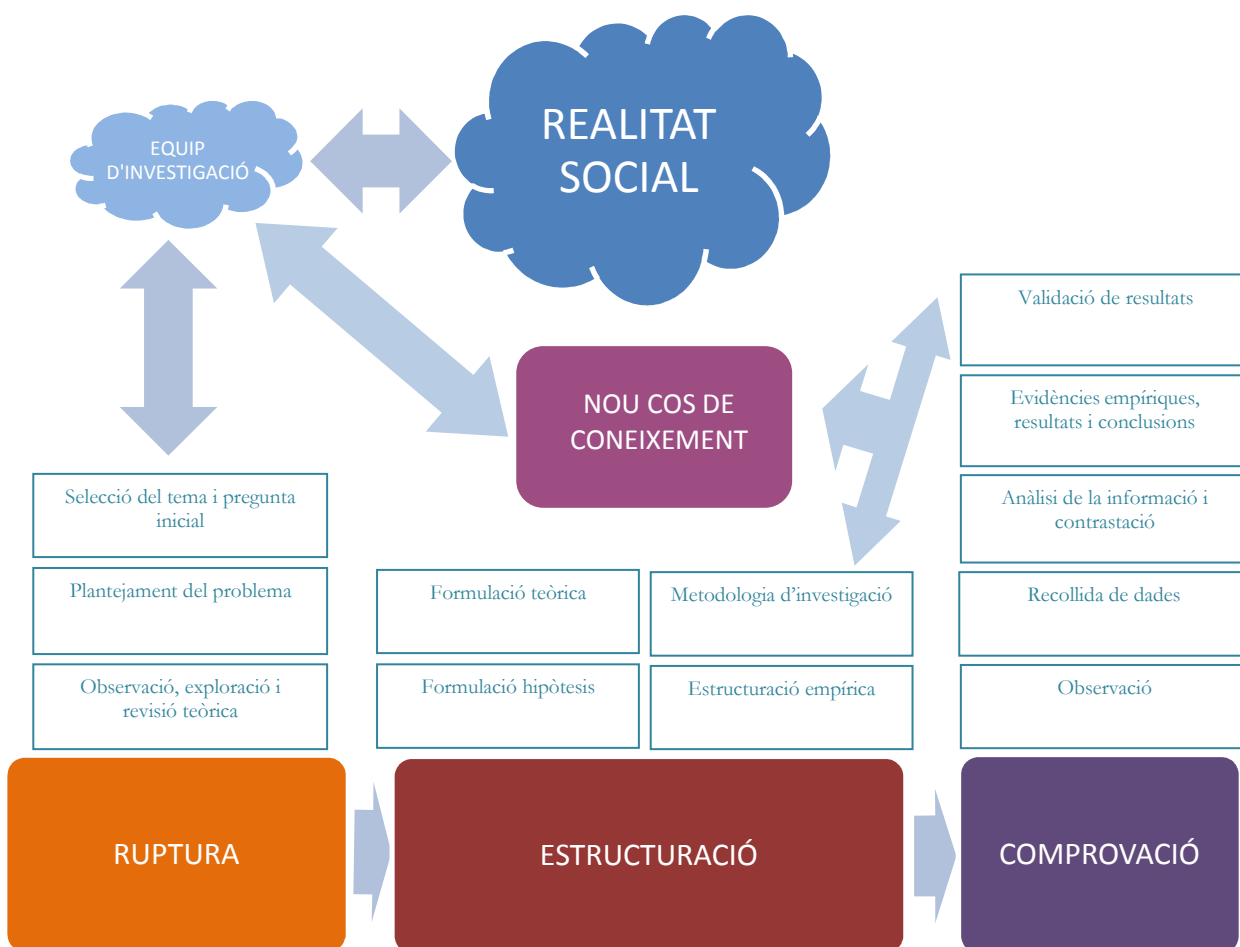
1. Analitzar l'estat de l'art de la literatura més rellevant sobre *l'empowerment*.
2. Identificar els principals elements o dimensions que ens porten a *l'empowerment*.
3. Analitzar les eines actuals de mesura de *l'empowerment*.
4. Elaborar un model conceptual que mesuri quines són les variables efectives que ens porten a *l'empowerment*.
5. Dissenyar un qüestionari per quantificar les variables efectives de *l'empowerment*.
6. Dissenyar una eina per representar i interpretar els resultats obtinguts en el qüestionari.
7. Fer un treball de camp que permeti provar el qüestionari i l'eina de càlcul i representació de dades.

0.3 Estructura i metodologia

0.3.1 Estructura de la tesi

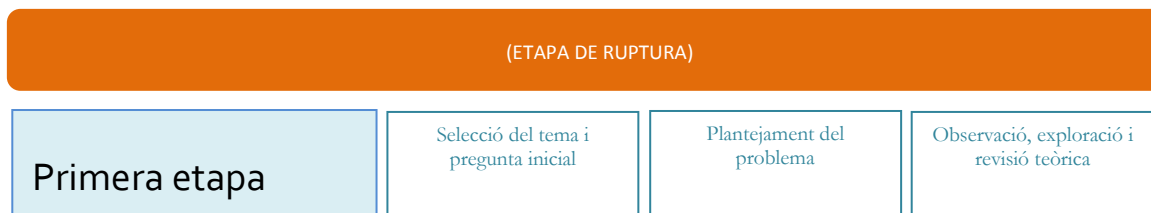
L'estudi presentat segueix l'estructura reflectida en la següent figura:

Figura 1: Procés cicle d'investigació científica i les fases del mètode científic seguides a la tesi



Integració del procés cicle d'investigació de Bunge (1976), el procés d'investigació científica de Cea D'Ancona (1996) i les fases del mètode científic de Dominguez (2000). Font: elaboració pròpia

La primera part de la tesi correspon a l'etapa de ruptura (capítol 1, 2, 3 i 4). Aquest capítols consisteix en una anàlisi de l'estat de l'art de l'empowerment per tractar d'esbrinar els factors clau en un procés d'empowerment.

Figura 2: Etapa de ruptura

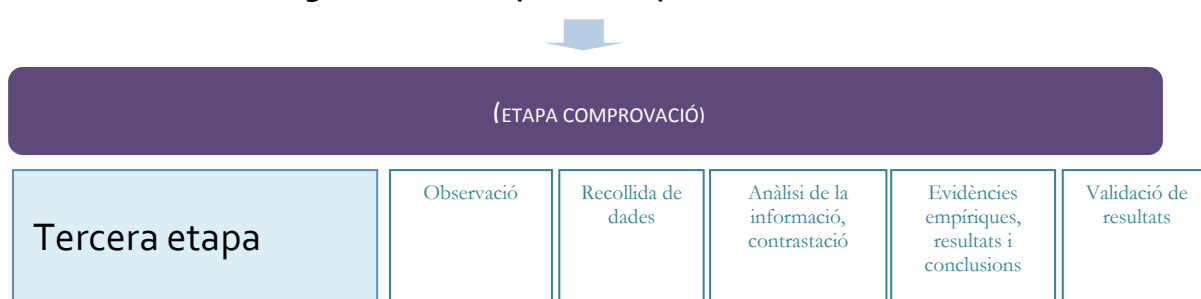
Font: elaboració pròpia

En la segona part de la tesi, els capítols 5,6 i 7, corresponen a l'etapa d'estructuració. En aquesta, es proposa un model de classificació de les VEE i de la metodologia de validació del model teòric mitjançant la proposta d'un qüestionari de mesura de l'*empowerment*. Aquesta part presenta les bases per quantificar l'estat de les VEE, fer el tractament de dades de l'enquesta i la seva interpretació.

Figura 3: Etapa d'estructuració

Font: elaboració pròpia

Finalment en el capítol 8 correspon a l'etapa de comprovació, en la què podem trobar els mecanismes de validació cognitiva del qüestionari i una prova pilot que consisteix en un primer estudi empíric per provar el model.

Figura 4: Etapa de comprovació

Font: elaboració pròpia

0.3.2 Metodologia de tesi

Seguint com a base la caracterització proposada per Sierra Bravo (1992) pels tipus d'estudis socials, l'estudi presentat tindria les següents característiques:

En primer lloc, l'estudi es basa en la metodologia científica. El paradigma al qual s'emmarca la tesi és del tipus positivista, que utilitza l'enquesta i l'estadística com a base empírica de l'estudi⁴ per, en el nostre cas, conèixer o fer una primera aproximació sobre el que fa que realment funcioni l'*empowerment*. S'ha utilitzat bàsicament la metodologia del tipus quantitativa però també la metodologia qualitativa en la proposta i formulació de la proposta del nou model teòric de VEE perquè com diu Eisenhardt (1989), la combinació de dades qualitatives i quantitatives pot generar grans sinergies en les investigacions.

Seguint la classificació de Fernández A. (2006), cal dir que el tipus d'estudi en aquesta tesi doctoral és del tipus empíric. En primer lloc, al fer la revisió de la bibliografia, ens adonem que bona part es basa en estudis de camp i anàlisis de casos, per tant, les fonts són principalment empíriques. En segon lloc, cal formular una metodologia per analitzar casos reals que pretenen validar o no el model teòric proposat de VEE. En la formulació teòrica de la tesi s'han recollit i agrupat el que proposem com a variables primàries o efectives d'*empowerment* proposant-ne una primera classificació. En la construcció del model teòric, s'han utilitzat com a base els estudis empírics consultats en la revisió bibliogràfica i principalment la metodologia utilitzada ha estat la qualitativa per fer la classificació i proposta de variables. La proposta del model teòric és del tipus empírica exploratòria ja que la idea és descobrir idees i identificar la

⁴ La formació tècnica de l'autor d'aquesta tesi que prové del ram de l'enginyeria ha propiciat l'elecció metodològica escollida

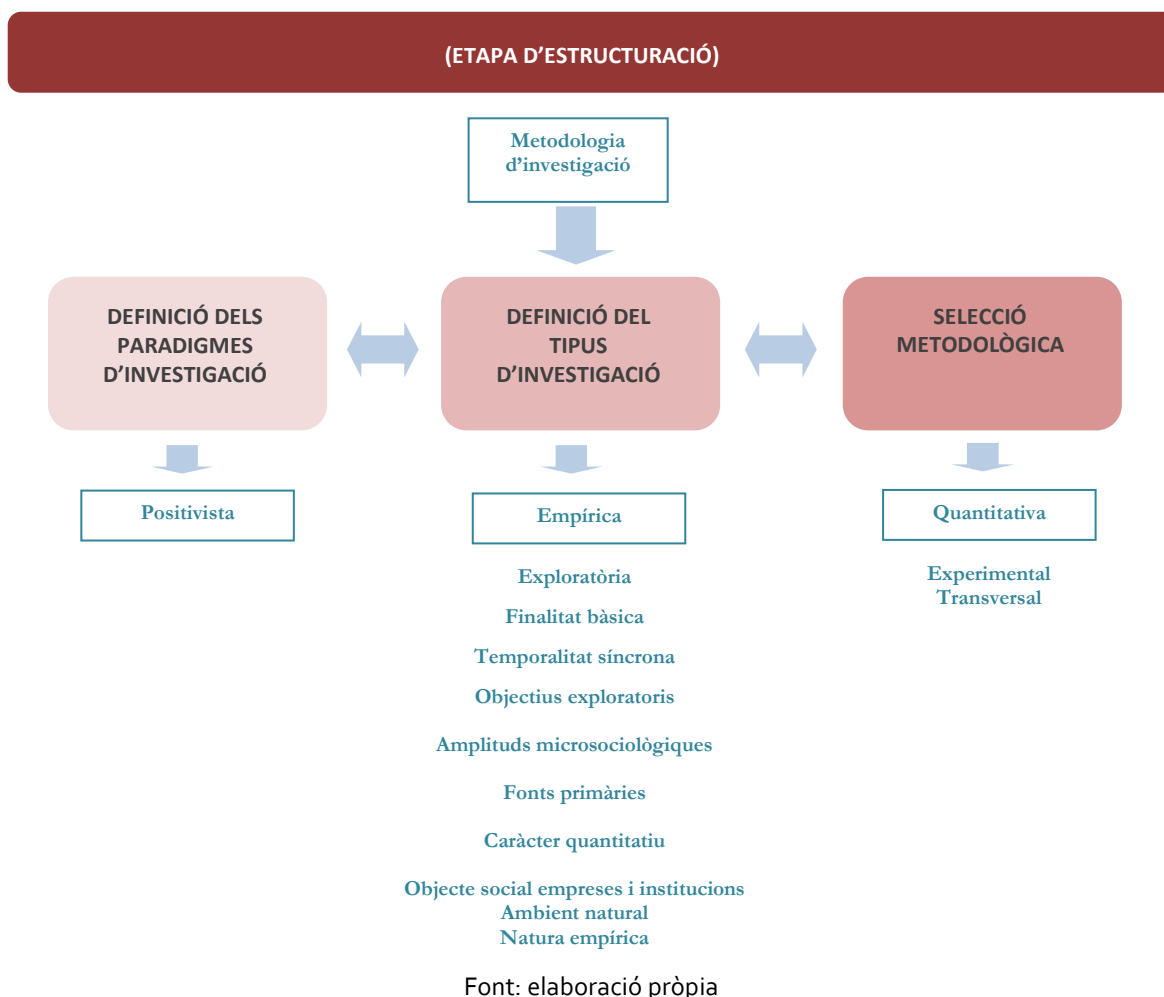
font del problema de la implementació de l'*empowerment* i està basat en els estudis realitzats al llarg d'un període de temps. Aquests tipus d'estudis serveixen per fer classificacions provisionals, explicitar un model teòric poc clar o aportar hipòtesis sotmeses a verificacions (Padua, 1993).

A l'apartat d'estructuració de l'estudi empíric, s'ha seguit la metodologia quantitativa exploratòria i s'ha dissenyat un estudi empíric utilitzant l'enquesta com a base principal de recollida de dades per tal de tenir coneixements de l'estat de les variables efectives i identificar possibles problemes en la implantació de l'*empowerment*. Amb l'estudi es pretén assentar les bases que ajudin a explicar per què en uns grups funciona l'*empowerment* i en uns altres no i quines condicions prèvies s'han de donar en les persones per a l'èxit. S'ha fet una primera prova de validació del model d'enquesta en un grup de persones de diferents organitzacions amb l'objectiu d'obtenir un conjunt de proposicions contrastables amb el model teòric. La selecció de la mostra no ha estat aleatòria, sinó que s'han escollit uns quants casos representatius. L'enquesta desenvolupada podria servir, en una etapa posterior a aquesta tesi, per realitzar un estudi del tipus empíric confirmatòria, principalment del tipus correlacional. En aquest, les variables estudiades no s'haurien de manipular amb l'objectiu de trobar possibles relacions de covariància entre les variables sense alterar ni modificar l'entorn de casos analitzats.

Com a resum podem dir que la finalitat de l'estudi és del tipus d'investigació bàsica, ja que pretén aportar coneixements per millorar les tècniques d'*empowerment* amb la proposta d'un nou model teòric. L'objectiu principal és del tipus exploratori. La proposta del model d'enquesta per mesurar les variables efectives i l'estudi és del tipus síncrona, ja que es realitza en un moment precís de temps. La investigació és del tipus microsociològic. L'estudi es centra en grups reduïts i no pretén, en aquesta fase, generalitzar els resultats. L'origen de les dades de l'estudi és de tipus primari,

recollides expressament per la investigació a través d'una enquesta. El caràcter de l'estudi és eminentment quantitatiu, ja que formula una teoria i proposa un sistema de quantificació de les VEE que serveixi per a la validació del model utilitzant models d'anàlisi estadístic. Aquests dos trets, segons Alvira (1992), són característiques bàsiques d'aquest tipus d'estudi. L'objecte social de la tesi és l'estudi de l'empowerment al món de l'empresa i de les institucions tant públiques com privades per millorar-ne la seva competitivitat. L'ambient de treball s'ha realitzat en un ambient natural a través de l'observació. L'estudi és del tipus empíric, ja que es treballa amb fets d'experiència directa i no manipulats. Finalment, l'esquema resum de la metodologia en la investigació queda particularitzat de la següent manera:

Figura 5: Esquema metodològic



Part 1: *Empowerment*, estat de l'art

"Mai digui a la gent com fer les coses. Digui-los què fer i ells el sorprendran amb la seva originalitat"

General George S. Patton (1885-1945)

Capítol 1: *L'empowerment* com a eina de millora competitiva

En el següent capítol es sintetitza l'estat de l'art de l'*empowerment*, terme que en català es podria traduir com empoderament. Però l'ús del terme anglosaxó està tan estès, que serà el terme més utilitzat en la tesi. En primer lloc, es presenten els seus orígens i l'evolució, així com les principals definicions recollides d'aquest terme per tal de poder veure la seva veritable amplitud i capacitat d'actuació per millorar la gestió a l'empresa del segle XXI. En segon lloc, es descriuen els principals objectius classificats en objectius adreçats al directiu, objectius adreçats als subordinats i objectius adreçats al client.

1 L'empowerment com a eina de millora competitiva

1.1 Orígens i evolució de l'empowerment

La globalització de l'economia ens ha portat a un ambient competitiu en què només les millors empreses sobreviuran. Aquesta situació ha obligat a moltes organitzacions a transformar-se i orientar-se cap a un nou paradigma que afecta a la manera tradicional de fer els negocis en molts aspectes: la producció, la qualitat, el tracte i la relació amb el client són contínuament redefinits en el dia a dia de l'empresa amb l'objectiu d'adaptar-se als canvis i de resistir en un ambient d'alta hostilitat.

L'*empowerment* va sorgir durant els anys 80. Varis autors citen al psicòleg Julian Rappaport com un dels primers autors que van iniciar la teoria de l'*empowerment*, definit com el mecanisme pel qual les persones, les organitzacions i les comunitats guanyen control, mestratge o domini sobre el seu propi destí. (Rappaport, 1981, 1987; Rappaport, Swift i Hess, 1984).

El concepte es pot entendre com una resposta a un mercat canviant i a les condicions polítiques d'aquesta dècada. Per Collins (1996) l'explosió de l'empoderament només es pot entendre dins d'un marc més ampli de l'economia política, ja que sense aquesta perspectiva més àmplia, no tindríem la visió suficient per explicar les idees que aquest terme porta implícits.

La indústria de serveis ha estat la que ha aplicat més ràpidament els conceptes i el potencial de l'*empowerment*, ja que són els empleats els que estan en contacte directe amb el client i els que poden aprendre i experimentar millor aquest concepte amb l'objectiu d'assolir una cultura veritablement d'empresa a tots els nivells de l'organització.

Wilkinson (1998) en l'article *Empowerment: theory and practice* es planteja l'evolució i els orígens de l'empowerment. Aquest ha evolucionat des de les iniciatives d'involucrar els treballadors dels anys 80 i ha estat concebut en una era on les nocions de la democràcia industrial eren vistes com passades de moda. Segons l'autor, l'empowerment s'ha basat en dos objectius: augmentar la productivitat i augmentar la responsabilitat en els objectius corporatius. Així doncs, les condicions que fan que l'empowerment sigui efectiu són la responsabilitat, el compromís dels treballadors i que les seves idees siguin tingudes en compte en tot moment. Frases com "productivitat a través de la gent", "autonomia i relacions d'empreses" combinades amb la idea que "el client és el rei" proporcionaven les bases del moviment "Empowerment". Segons l'autor, dues grans idees justifiquen la utilització del terme *empowerment*. La primera és l'humanisme democràtic, vist normalment com a resposta als problemes de l'administració científica i a les dificultats en els processos en cadena. L'humanisme democràtic (o naturalesa humana) va ser tractat per McGregor (1960) i la seva Teoria XY. L'humanisme democràtic també estava reflectit en el treball d'humanistes i psicòlegs com ara Maslow (1943) i la seva piràmide de les necessitats, i també la teoria dels factors higiènics i dels factors motivadors de Herzberg (1966). Aquestes teories, tenen un punt en comú i és que els treballadors són vistos com una font de coneixement i d'experiència, que tenen un interès en sentir-se involucrats a l'empresa i proporcionen oportunitats i estructures per a la seva millora. També cal destacar la simbiosi que es produeix entre els treballadors i els directius, ja que mentre que els treballadors guanyen en sentiment de satisfacció en el treball, els directius tenen un augment de l'eficiència i de l'eficàcia; ambdues parts hi surten guanyant. Tot i que els treballadors ajudin a millorar el seu propi treball involucrant-se en l'empresa, no vol dir que en comparteixin l'autoritat o el poder.

Per Herrenkhol *et al.* (1999) (citada per Bodner, 2003) el concepte d'*empowerment* no té uns orígens clars, però la majoria d'investigadors coincideixen que els estudis de Mayo (1946) a Hawthorne són els primers aportadors del terme per l'interès en la participació dels treballadors. Altres investigadors consideren el naixement del terme *empowerment* en la Human Relations School on es considerava la cooperació com un element clau per millorar l'empresa. (Korunkonda *et al.* 1999).

Durant el transcurs dels anys 80, la Gerència dels Recursos Humans (GRH) va adquirir un paper important dins de les teories organitzatives anomenades també teories del *management*. En aquests anys l'*empowerment* experimenta una forta empenta, ja que filosòficament l'*empowerment* i la GRH tenen moltes similituds. Així, podem aprendre molt sobre l'*empowerment* analitzant-la. Podríem dir que l'*empowerment* és la seva herència actual. Qualsevol temptativa d'entendre la GRH s'ha de centrar en el mercat. Aquesta començà a adquirir importància per la necessitat de tractar unes condicions de mercat que canvien i la necessitat de satisfer els requeriments dels clients. Per entendre els conceptes de la GRH i de l'*empowerment*, hem d'entendre primer el significat que té dins la política i l'economia actual. No hi ha cap dubte que la competència ha crescut molt en els últims anys, tot i les crisis sofertes. Tot i això, el fet de reaccionar contra la competència nacional o estrangera ha animat els directius a pensar en factors com la millora de l'organització i el control de la gerència per tal de remuntar més fàcilment els mals moments. Part de la potència atribuïda a la GRH és que relaciona la seva capacitat d'unir factors entre la democràcia (entesa com la capacitat de consensuar, opinar i actuar lliurement dintre d'uns marges) i la pràctica de la gerència.

La delegació de poder no és un terme nou, sinó una evolució dels cercles de qualitat (Attaran i Nguyen, 1999). L'interès del terme *empowerment* neix com a conseqüència de la necessitat de millorar la qualitat del servei al client, que afecta principalment els empleats

d'una organització que hi està en contacte directe. La millora de la qualitat la podem definir a partir de la qualitat tangible i la intangible d'un producte-servei. Definirem la qualitat tangible com la part física d'un producte, mentre que la intangible seria la part no material d'un producte. Per exemple, en una empresa de pizzes, l'element tangible seria una bona massa els ingredients i la presentació de la pizza, mentre que l'element intangible seria que el client percepés que el repartidor arribés a l'hora acordada, és a dir que fos puntual, amable i servicial, la qual cosa potencia la marca de l'empresa en qüestió i potencia la fidelització dels clients. Aquí, doncs, és interessant que l'empleat sempre estigui atent als gustos i a les necessitats dels clients per tal de poder ajudar l'empresa a oferir o mantenir la qualitat desitjada pel consumidor.

Podem concloure dient que l'*empowerment* és una eina per millorar la tangibilitat i la intangibilitat del producte augmentant l'autonomia i el poder de decisió dels empleats. Alhora, és una eina de màrqueting, ja que permet conèixer les opinions i els desigs per mitjà dels treballadors que estan en contacte amb el client.

La majoria dels processos d'*empowerment* són aplicats als empleats que estan en contacte directe amb el client, que adquireixen més importància a les organitzacions del sector dels serveis, tot i que és aplicable a tots els altres sectors. Tanmateix, es pot aplicar indistintament tant als empleats que estan a prop del client (client extern) com a la resta (client intern), i tot i que els treballadors ajudin a millorar el seu propi treball involucrant-se en l'empresa, no sempre vol dir que es comparteixi l'autoritat, ja que això depèn del grau d'enfortiment assolit en el grup de treball i de l'alta direcció de l'empresa. Un altre punt important a considerar és que l'*empowerment* no pretén que es formin sindicats de treballadors, sinó que cada treballador (o grup de treball) pugui manifestar els acords i les desavinences amb el seu lloc de treball i que la direcció de l'empresa sigui, en última instància, la que prengui les decisions.

Finalment, i com a justificació per l'aparició de l'empoderament, hem de parlar d'una tercera revolució industrial, ja que les fonts de poder s'han desplaçat del capital al coneixement, la qual cosa ha fet que s'anomenés a aquesta era com "l'era de la informació i del coneixement", i fins que no es desenvolupi la IA (Intel·ligència Artificial) el coneixement es troba només en les persones i no en les màquines capaces d'emmagatzemar milions de terabytes d'informació, però no de generar coneixement. Els recursos humans són i continuaran sent primordials per a les empreses.

Per fer possible l'adaptació de les empreses a aquesta nova era, cal aplicar canvis radicals en els seus processos. Però reestructurar i dissenyar de nou els processos industrials no és fàcil, a més que provoca molts canvis i tot canvi provoca una resistència en les persones, d'aquí la necessitat d'aportar millores importants en la gestió dels recursos humans a causa del seu caràcter traumàtic.

Estem en plena tercera revolució industrial que, segons Rotger i Canela (1995), es caracteritza per 6 elements importants entre els quals apareix l'*empowerment*:

1. Globalització de l'economia i lliure circulació.
2. Autopistes de la informació. El capital de l'empresa és la informació i la seva gestió assegura l'èxit.
3. *Empowerment*. Èmfasi en el treball en equip amb un bon lideratge, una necessitat d'autogestió de les persones.
4. Corporacions virtuals. Desapareixen les fronteres entre empreses. Es creen estructures intangibles d'associacions entre empreses.
5. Focalització a competències nuclears. Es tracta de fer el que sabem fer millor i subcontractar els serveis no estratègics.

6. Qualitat i serveis. És essencial complir amb les expectatives dels clients.

Ja en la dècada del 2000, pel que fa referència a l'afectació de l'*empowerment* a l'empleat, Lashley (2000) afirma que augmenta la llibertat amb l'objectiu de donar un millor servei al client (*empowerment* de l'empleat) i que el procés pot anar acompanyat d'un augment en la implicació i la participació del treballador, així com d'una comissió en els beneficis més grans si es produeix un augment en la satisfacció del client. L'augment de llibertat afecta l'estratègia de l'empresa amb una millor presa de decisions per establir mecanismes que permetin compartir la informació i l'opinió a causa dels canvis que comporta dins de la jerarquia (*empowerment* d'opinió). Per a alguns autors (Van Outdshoorn i Thomas, 1993) l'atribució de poder suposa més democràcia en els llocs de treball. Conrad Lasley (1996) opina que algunes formes d'atribució de poder permeten una extensió de la democràcia en els llocs de treball, dins d'uns límits establerts per la direcció, perquè l'*empowerment* comporta una reducció del control. No obstant això per a altres autors com Plunkett i Fournier (1991) l'atribució de poder no té res a veure amb la democràcia.

En els últims anys, la gestió del coneixement s'ha anat relacionant amb l'*empowerment*. En l'article *Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens* de Manville i Ober (2003) s'afirma que "vivim en una economia del coneixement". Els actius bàsics d'una empresa moderna no són els seus edificis, maquinàries o propietats immobiliàries, sinó la intel·ligència, la comprensió, les habilitats, i l'experiència dels seus empleats. Valorar les capacitats i l'incentiu per als treballadors és la norma i es converteix en el principal repte de la gerència del nostre temps.

De tot plegat, se'n pot extreure que l'*empowerment* esdevindrà una eina fonamental i clau en els propers lustres.

1.2 Definició del terme

La paraula *empowerment* està composta per “em” i “power”, poder, que, etimològicament, prové del francès “pouvoir”. Una forma possible de traduir-lo seria potenciació, enfortiment o empoderament (que manté la mateixa arrel llatina -potere-). La paraula, que existia feia temps a la llengua anglesa, va cobrar un nou sentit en el marc de les lluites de les minories. L'*empowerment* d'un grup era dotar-se de mitjans i armes pròpies per exercir la seva acció sense dependre dels altres.

Actualment, *empowerment* significa donar poder, que és el fet de delegar autoritat als subordinats o col·laboradors i de conferir-los el sentiment que són amos del seu propi treball.

Empowerment i els seus derivats s'utilitzen en diverses accepcions i contextos, però a la llengua catalana i espanyola la paraula es troba en pugna amb una sèrie d'expressions que s'aproximen sense assolir la plenitud del substantiu. S'homologuen *empowerment* amb empoderament i *to empower* amb potenciar, mentre que cauen en desús expressions més antigues com facultar i habilitar. A la literatura actual, podem trobar una gran diversitat de definicions del terme anglosaxó *empowerment*. A la llengua espanyola, la *Real Academia Española* (RAE) el tradueix con *empoderar(se)*, i als estats sud-americans s'utilitza més el terme *poderosidad*.

Les primeres definicions provenen de diferents autors com Freire (1972), Rogers (1977) i Rapaport (1981) (citats per Aneson *et al.*, 2009) que van ser els primers en relacionar l'*empowerment* com un pas endavant de les condicions socials i econòmiques de la societat. Aquests autors parteixen d'una definició d'*empowerment* molt primària però pionera en imposar el concepte d'*empowerment* encaminat a les millores dels individus de situacions opressives.

En els anys 70, el moviment de la millora de la qualitat de vida en el treball consolida i desenvolupa les idees de l'empoderament i les posa en pràctica. Les més famoses són practicades per les fàbriques de cotxes sueques, com Volvo o Kalmar. La idea que aplicaren es pot resumir dient que els treballadors tinguessin l'oportunitat de contribuir a l'èxit de l'organització fent-los partíceps de la situació de treball i ser capaços de suggerir millores en els seus llocs de treball, beneficis que la direcció seria incapaç de veure a causa de la subjectivitat de la posició que ocupa dins l'empresa.

Empowerment, com veurem més endavant, pretén incrementar la satisfacció del treball i reduir les rotacions de treballadors per tal que aquests se sentin més identificats amb els objectius de l'organització. La idea emfatitza la necessitat de decisions més ràpides en un mercat de canvi constant on els treballadors més propers al client puguin prendre decisions importants que es tradueixin en una millor i més ràpida resposta, fet que porta a una major adaptació als canvis i a una reducció en el temps de resposta, que es tradueix en un increment en els beneficis.

Els treballadors no són explotats, són una font de coneixement i d'experiència i tenen un interès en sentir-se involucrats en l'empresa proporcionant oportunitats i estructures per a la seva millora. També cal destacar que es produeix una simbiosi entre els treballadors i els directius. Mentre que els treballadors guanyen en sentiment de satisfacció en el treball, els directius tenen un augment de l'eficiència i de l'eficàcia; ambdues parts en surten beneficiades.

L'any 1982, Peters i Waterman van publicar un llibre anomenat *In Search of Excellence* el qual va esdevenir un best-seller que va ajudar a establir els fonaments del moviment modern *l'empowerment*. El principal missatge era la necessitat de canviar els estrictes models racionalistes que eren utilitzats pels directius per un estil simple i intuïtiu d'administració. Frases com "productivitat a través de la gent", "autonomia i relacions d'empreses" combinades amb la idea

de “el client és el rei” proporcionaven les bases del moviment *empowerment*. Cap a finals dels anys 80, la mentalitat dels negocis va canviar. Es va veure que els mercats eren molt competitius en gran mesura per la globalització de competència i liberalització per part dels governs. També, es van adonar que cada cop més les demandes dels clients estaven enfocades cap a la qualitat, el disseny i el servei. En el sector privat, les organitzacions estaven intentant buscar petites quotes de mercat (nínxols o escletxes) de manera que responguessin ràpidament a les demandes dels clients, més que no pas als grans mercats, molt més impersonals. L'*empowerment*, doncs, proporcionava una eina capaç de satisfer les necessitats imperants del moment. Durant els anys vuitanta, diversos autors han anat definit el terme i dotant-lo de contingut. Així, doncs, l'*empowerment* es defineix com “el conjunt de tècniques que aplicades als empleats incrementen la seva motivació per a la realització de les seves tasques” (Clemense i Mayer, 1987; Conger i Kanungo, 1988). Per Conger i Kanungo (1988) es distingeixen dos tipus d'obtenció de poder per part dels empleats: l' "*empowerment* relacional" i l' "*empowerment* motivacional". L' "*empowerment* relacional" és imposat per la direcció a canvi de certes normes de comportament i actitud davant del client. L' "*empowerment* motivacional" permet que sigui el treballador qui prengui les decisions sobre com s'ha de establir el contacte amb el client. Aquesta última obtenció de poder és individual, personal i de lliure albir. La definició d'*empowerment* encaixa amb la idea d'individualitat que cada membre de l'empresa és propietari del seu destí i treballa per aportar el màxim de beneficis a l'empresa i no està lligat a una estructura burocràtica totalment definida. Aquestes idees van ser exposades per escriptors de gran renom mediàtic en el món de la gestió empresarial com Peters (1989) la frase del qual “involucrar a tots els treballadors en tot, liderats per l'administració” resumeix el seu pensament i Schonberger (1990) “Nosaltres volem tenir treballadors amb càrrecs”. Ambdós pretenien que els

treballadors treballessin en cadena sense estar regits per unes normes concretes.

Ja entrada la dècada dels 90, Barbee i Bott (1991) defineixen l'atribució de poder com "un acte de concedir una responsabilitat substancial a la gent que es troba el més a prop possible del problema". En canvi, per a Bowen i Lawler (1992) l'atribució de poder es defineix com "un conjunt d'estratègies directives per prendre decisions amb la finalitat de delegar poder". Marchington (1991) descriu la implicació de l'empleat com una eina dissenyada pels directius per millorar les comunicacions internes (directiu-subordinat), realitzar contribucions a l'organització per part de l'empleat i generar més beneficis.

Per Lashley (1996) molts autors consideren l'*empowerment* com una estratègia directiva causada per: l'"era del servei" (D'Edgido, 1990), la gran pressió competitiva (Ripley i Ripley, 1993) i els canvis que ha introduït la tecnologia (Oudtshoorn i Thomas, 1995), i la necessitat de comptar amb treballadors amb un alt grau emocional. Per a aquests autors, l'atribució de poder resulta una millora automàtica de la funció de l'organització. Ahsness i Lashley (1995) defineixen *empowerment* com un ventall d'iniciatives en la direcció de recursos humans que reflecteix un nombre d'intencions i de preocupacions directives que afecten tant els empleats individualment (formació, treball en cercles de qualitat, major autonomia), com a l'empresa (estratègia organitzativa, millora de la qualitat del servei, millora del temps de resposta al client).

Segons Ripley i Ripley (1993) l'atribució de poder reconeix els sentiments, les aptituds i l'eficàcia personal dels treballadors com un vehicle que els motiva. Aquests autors resumeixen l'atribució de poder com la materialització del potencial de l'empleat. Altres autors el defineixen com "el fet de permetre que els empleats prenguin les decisions pertinents i necessàries" (Bowen i Lawler, 1995) i adquireixin responsabilitat en les pròpies accions (Pastor 1996). Wing

(1996) el defineix com una eina analítica que permet a l'empleat canalitzar les opinions i experiències amb els clients per tenir èxit en el procés de canvi. Collins (1996) el defineix com una eina que ofereix prou potencial per garantir l'actuació d'un empleat a través d'un nivell més alt d'autodomini.

Dickmeyer i Williams (1995) defineixen el terme "*empowerment* catalitzador" per referir-se a un conjunt de tècniques utilitzades pels directius per transformar empreses productives, provocar una reacció en cadena i millorar les relacions entre els proveïdors, els clients i els empleats (els anomenats *stakeholders*). Segons Lashley i McGoldrick (1994), l'atribució de poder s'entén millor com un terme genèric, que abasta un gran nombre d'iniciatives en l'administració dels recursos humans. Ahsness i Lashley (1995) defineixen l'*empowerment* com un conjunt d'iniciatives de la gerència amb la finalitat d'aconseguir que els empleats comparteixin les mateixes metes i objectius que té l'organització. Moltes d'aquestes iniciatives tenen força en comú les estratègies directives descrites com a implicació de l'empleat (Marchington *et al.*, 1991) i participació de l'empleat (Nykodym *et al.*, 1994).

Foy (1994) recalca la importància de l'*empowerment* per als directius com a fruit d'un procés evolutiu que es va començar a desenvolupar als anys 70 per aconseguir la participació dels empleats, va continuar als anys 80 amb la seva implicació i va culminar amb l'atribució de poder als anys 90. Lasley (1996), en el seu article *Research issues for employee empowerment in hospitality organisations* nega aquesta evolució de continuïtat perquè es tracta només d'un apropament iniciat per la gerència amb l'objectiu d'establir una perspectiva unitària perquè els empleats comparteixin les metes i objectius dels directius. Foy (1994) proporciona un exemple molt il·lustrat, ja que compara la relació de pares a fills amb la relació directiu-treballador per mostrar la realitat sobre l'atribució de poder.

“Si dónes diners a la teva filla perquè es compri uns texans, això és delegació..., si en canvi li dónes permís perquè es compri qualsevol peça de roba, això és atribució de poder”.

L'enfortiment en el lloc de treball segons Field (1997) duu dos significats diferents que sovint són confosos: el procés pel qual la direcció lliura el poder als empleats i el procés pel qual un empleat assumeix el poder que li és traspassat. La major part de la literatura consultada posa només accent en el primer d'aquests significats. Per exemple, Pearn *et al.* (1995) parlen de la necessitat d'autoritzar els empleats (és a dir atorgar poder) i preparar-los pels nous reptes (subministrar les habilitats destreses i actituds). Plunkett i Fournier (1991) descriuen l'enfortiment com un mecanisme per donar la responsabilitat als individus i equips. Quigley (1994) defineix l'*empowerment* com un procés en el qual el poder flueix des de la visió dels líders de l'empresa cap als subordinats. Miller (1993) diu que l'*empowerment* no pot ser imposat i que tots els gerents haurien de crear un ambient de treball perquè l'empoderament sorgís d'ells, els animés a exercir el poder i a mostrar bona voluntat per treballar.

En l'estudi realitzat per Klagge (1998) a un grup de 150 directius intermedis després de discutir i consensuar diversos temes entre els quals va predominar l'*empowerment* arribaren a les següents conclusions. Les respostes que donaren a les preguntes que prèviament els havien fet van ser les següents:

1. Què és l'*empowerment*? És el camí del futur en què la responsabilitat per les decisions i les accions comença des del nivell més baix dins l'organització i dóna les eines, recursos i autoritat necessària per decidir i actuar.
2. Què no és l'*empowerment*? L'autoritat per fer qualsevol cosa tot i la descripció del treball, supervisar, controlar o assignar responsabilitats. Tampoc és l'habilitat de deixar treballar.

3. Com incorporar l'*empowerment*? Fent ús de la formació per entendre l'*empowerment* de tots. Utilitzant dos camins: comunicar-se per acordar i discutir els límits de cadascú.

4. Què comporta l'*empowerment*? Satisfacció pels clients i augment de la satisfacció per part dels treballadors que fa que estiguin més orgullosos del que fan, els augmenti l'autoestima, siguin més confidents i es sentin més compromesos en el seu lloc de treball.

5. Qui s'ha d'apoderar? Tots i cada un dels treballadors. Tots han de conèixer les seves habilitats i responsabilitats dins l'empresa.

6. Hi ha límits de l'*empowerment*? Els límits són l'aprenentatge, les habilitats i els recursos, que s'haurien de millorar en tot moment.

Per Collins (1996) el concepte d'*empowerment* ha nascut per la necessitat dels directius de controlar i assegurar la disciplina dels seus treballadors per tal d'aconseguir millors resultats. L'*empowerment* anava dirigit a canviar un marc molt ampli dels sistemes de control, en un moment polític i econòmic concret. L'autor aconsellava que, per aplicar futures iniciatives d'*empowerment*, calia centrar-se més dins dels llocs de treball i no en termes tan generalitzats i tenir en compte les limitacions que pot tenir a l'hora de ser aplicat.

Ken Blanchard (1996) ens dóna un punt de vista diferent al dir-nos que "*Empowerment* consisteix a alliberar els coneixements, l'experiència i la motivació que els empleats ja posseeixen..." Per a aquest autor, no es tracta de donar poder als empleats, sinó de facultar als empleats perquè ells puguin prendre decisions sense necessitat d'un vistiplau per part de la gerència.

Cal tenir present que es poden tenir diferents estats d'*empowerment*, tal com descriuen Oudshoorn i Thomas (1995) i que principalment

depenen de les cultures i de les persones en si i que per a permetre el progrés de l'*empowerment* cal que l'individu s'entreni i s'aconselli d'una manera progressiva.

Logan *et al.* (1996) recopilen les seves opinions sobre l'estat de l'*empowerment* a les organitzacions actuals i obtenen un resultat heterogeni d'opinions, des de la més escèptica que parla de l'*empowerment* com un element més de la direcció per al control dels empleats, fins a la que el descriu com una manera natural i efectiva de dirigir una organització.

Daft (1997) ens dóna una definició que es refereix a la llibertat que els treballadors senten quan se'ls atorga poder i facultats. "L'*empowerment* és la participació en el poder; és a dir, la delegació de poder o autoritat als subordinats." Els autors Blanchard *et al.* (1997) en el llibre *El empowerment requiere más de un minuto*, indiquen que l'*empowerment* no consisteix a concedir poder al personal, sinó a alliberar els coneixements, l'experiència i la motivació que posseeix cada empleat tal i com ja havia comentat l'autor Blanchard (1996). En aquesta publicació il·lustren com generar el sentit de la responsabilitat i la confiança, canviant una mentalitat inspirada a controlar, i a ser controlada, per una altra basada en un entorn en el qual tots els empleats tinguin l'oportunitat de donar el millor de si mateixos.

Zimmerman (1995 i 1998) considera l'*empowerment* com un fenomen que succeeix a diferents nivells: individual, organitzacional i en comunitari. El desenvolupament de l'*empowerment* es pot aconseguir a tots els nivells simultàniament. Juhl *et al.* (1997) introdueixen el terme *empowerment* individual, que és la percepció que té el treballador de la seva influència en el treball, on les condicions per proporcionar l'*empowerment* i les seves variables independents deriven de la teoria de la motivació de Herzberg *et al.* (1959) i Litwin i Stringer (1968). L'*empowerment* a nivell individual s'identifica amb l'*empowerment* psicològic (Peterson i Zimmerman,

2004). A aquest nivell, l'*empowerment* es refereix a una sèrie de processos i estats psicològics interns de tipus cognitiu que modifiquen la percepció del subjecte respecte de si mateix i del context en què es troba (Thomas i Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Conger i Kanungo, 1998; i Menon, 2001 citats per Mendoza, 2009). Menon (2001) proposa un model d'*empowerment* psicològic basat en tres dimensions: control percebut (Perceived Control), competència percebuda (Perceived Competence), i internalització d'objectius (Goal Internalization).

Erstad (1997) considera que l'*empowerment* no només és una manera de pensar, sinó part de la cultura corporativa de l'empresa, i no significa una pèrdua de poder gerencial, sinó un mètode per disminuir el temps de control i millorar la productivitat de l'empresa. Segons l'autora, l'*empowerment* no és com una ploma que pugui passar-se d'una persona a una altra, és un procés complex que requereix una visió clara, un ambient d'aprenentatge per a la direcció i els empleats on s'utilitzen les eines de la participació, de l'aplicació i de les tècniques per a tenir èxit.

Honold (1997) analitza diferents conceptes d'*empowerment* i fa una revisió d'on procedeix la definició. Segons l'autora, són moltes les versions des de la proposta unidimensional del terme on la direcció simplement delega poder a l'empleat, fins que s'arriba a una visió multidimensional en què s'inclou el lideratge, les reaccions individuals, la interrelació dels empleats i l'estructuració dels processos de treball.

Per Spreitzer *et al.* (1997) la majoria de definicions que donen molts autors sobre l'*empowerment* són derivacions de la facilitat que posen els directius amb la participació i la implicació que hi tenen els treballadors. Dos corrents teòrics avalen l'esmentada afirmació, la teoria dels directius participatius en què es manifesta que les decisions compartides entre treballadors i directius enfatitzen la satisfacció del treball (Cotton, 1993; Cotton, Vollrath, Froggatt,

Lengnick-Hall i Jennings, 1998; Locke i Schweiger, 1979; Miller i Monge, 1986; Wagner, 1994), i la teoria que els treballadors implicats proporcionen més impuls a l'empresa, informació i discreció dels treballadors (Bowen i Lawler, 1992; Lawler, 1992). Per Spreitzer (1995) l'*empowerment* és un constructe multidimensional que s'integra amb quatre dimensions: significació, competència, autodeterminació i impacte, variables definides per Thomas i Velthouse (1990). La significació (o rellevància) es refereix al grau que les experiències que desenvolupa l'empleat en l'organització són importants per a ell. Implica una correlació entre la necessitat del rol de treball i la vàlua que té el treballador per desenvolupar aquella tasca, així com també els suggeriments i actituds que té envers la feina. (Hackman i Oldham, 1980; Brief i Nord, 1990;). La competència mesura el grau en què el treballador pensa que és capaç de prendre les seves decisions (Gist, 1987). L'autodeterminació fa referència al grau en què la persona percep que és lliure per decidir com planificar, coordinar i realitzar les seves activitats (Deci i Ryan, 1985; Wagner, 1995). I finalment l'impacte es defineix com el grau en què el treballador considera important el treball que realitza (Ashforth, 1989).

Wilkinson (1998) identifica cinc punts clau sobre els quals s'assenten les bases de la teoria l'*empowerment*:

La informació compartida: mentre que tradicionalment els directius donaven les ordres als treballadors d'una manera directa i impersonal, que es convertia en una comunicació més aviat distant (sovint mitjançant comunicats), amb l'empoderament es pretén millorar aquest aspecte donant l'oportunitat als treballadors d'expressar els seus punts de vista directament i obertament als directius. No només els problemes de caire laboral, sinó també donar l'oportunitat d'expressar els seus sentiments o pensaments personals.

Solucionar els problemes en la producció: els treballadors tenen la capacitat d'interrompre la cadena de treball a causa de la producció o de materials defectuosos. I, a més, si algun producte surt defectuós i el client es queixa, els mateixos treballadors han de respondre a les queixes del client, tot argumentant i justificant les decisions preses durant la fase d'elaboració del producte. Els treballadors han de suggerir als directius les possibles mesures que s'han adoptar per tal de solucionar els incidents, tot i que els directius sempre tindran l'última paraula sobre l'assumpte que els concerneix.

Autonomia en les tasques: cada grup de treball té una certa autonomia en la seva feina. Té la capacitat de prendre decisions relatives al seu lloc de treball en què s'afavoreixin ells mateixos i la resta de treballadors. També té la responsabilitat de solucionar els problemes amb el coneixement dels membres del grup de treball.

Canvi d'actitud: l'*empowerment* és vist com un procés psicològic i en la indústria dels serveis (Jones *et al.*, 1997 citat per Wilkinson, 1998), on no hi ha canvis en el treball o en l'estructura organitzativa, però els empleats són entrenats/educats per sentir-se autoritzats i sentir-se més confiats en la relació amb el client.

Autoadministració: l'autoadministració hauria d'establir relacions de confiança entre directius i treballadors.

Aquests cinc punts no es poden dur a terme de manera separada perquè no tindrien el mateix valor que si els agaféssim com un conjunt. Per exemple, la informació és important per l'*empowerment* i no una forma separada. Un canvi d'actitud i una autoeficàcia és vista per a alguns autors com el cor de qualsevol forma d'*empowerment* (Conger and Kanungo, 1988). Wilkinson (1998) afegeix que molts directius descriuen el terme *empowerment* com una eina molt actual, però no el saben veure en un context històric més ampli. L'*empowerment* en la seva forma reflecteix innovacions, però les bases i les idees són molt més profundes del que sembla. L'*empowerment* pot ser vist en molts àmbits com una diferenciació

del model clàssic tradicional d'administració associat a Taylor i a Ford on els productes estàndards eren fets a través d'economies d'escala i la divisió del treball, i els treballadors duïen a terme treballs repetitius i fragmentats.

Segons Koontz i Weichrich (1998) "l'*empowerment* significa crear un ambient en el qual els empleats de tots els nivells sentin que tenen una influència real sobre els estàndards de qualitat, servei i eficiència del negoci dintre de les seves àrees de responsabilitat." Així, tant els empleats i administratius com els equips de treball obtenen poder real en els seus àmbits, fet que comporta tenir-ne la responsabilitat. Per a aquests autors poder és igual a responsabilitat.

Per a Bustamente (2001) l'*empowerment* és "convertir un ramat de búfals en una cultura d'oques", ens diu que en un ramat de búfals la seva característica és seguir al líder en tot moment, fins i tot si aquest s'acosta a un precipici. Amb l'*empowerment*, es fomenta el treball en equip com fan les oques que per volar es donen suport les unes a les altres. En un estudi realitzat per Lee i Koh (2001) es qüestiona si el terme *empowerment* és nou o bé és una paraula actual que substitueix les fins ara conegudes com motivació, delegació d'autoritat, autodeterminació, enriquiment de treball, autonomia, autocontrol, implicació alta, etc. La conclusió és que és un nou concepte, una nova manera de guiar i d'actuar. Les paraules anteriors estan relacionades, però no substitueixen l'*empowerment* i no es tracta d'una moda, sinó d'una nova direcció d'empreses. Per als autors Murrell i Meredith (2001) és "permetre a algú assumir majors responsabilitats i autoritat mitjançant la formació, la confiança i el suport emocional."



A una conclusió similar arriben els autors Moreel i Wilkinson (2002), que comenten que el terme *empowerment* implica molts significats, i cal aplicar-lo correctament, ja que si no es podria creure en una innovació i, en realitat, s'està aplicant la mateixa organització de sempre. Aquest estudi, però, no tanca una definició d'*empowerment*, sinó apunta que el seu significat poden ser coses diferents en cada empresa, es poden dur a terme de manera diferent i totes poden funcionar correctament. Els autors conclouen que cal no caure en la retòrica de la paraula *empowerment*, però tampoc importa que hi hagi significats diferents que funcionin.

Els autors Pardo i Lloyd (2003) en el seu estudi *Measuring empowerment* fan la següent definició "és la implicació dels treballadors en els processos on s'han de prendre decisions, convidant els membres de l'organització a pensar estratègicament i a ser responsables de la qualitat de les seves tasques, animant, afavorint i recompensant els treballadors de la manera que es consideri millor per arribar a satisfer el client final i a millorar el funcionament de l'organització." És un estil de direcció en què els directors ensenyen als membres com poden contribuir al procés de l'organització.

Per Cooney (2004) *empowerment* significa crear un ambient en el qual els empleats de tots els nivells sentin que tenen una influència real sobre els estàndards de qualitat, servei i eficiència del negoci dins les seves àrees de responsabilitat. Això genera una assumpció per part dels treballadors, per arribar a metes fixades per l'organització amb un sentit de compromís i autogestió. Per altra banda, els administradors estan disposats a renunciar a part de la seva autoritat i lliurar-la a treballadors i equips. Per aquest autor, l'*empowerment* és una eina de la qualitat total en els models de millora contínua i reenginyeria que proveeix d'elements per enfortir els processos que porten al seu desenvolupament. L'*empowerment* es converteix en l'eina estratègica que enforteix el lideratge, que dóna sentit al treball en equip i que permet que la qualitat total deixi

de ser una filosofia motivacional des de la perspectiva més humana i que es converteixi en un sistema radicalment funcional.

Una definició més actual d'*empowerment* és la proposada per Morales (2005), citat per Lazcano i Font (2008) en què cita "L'*empowerment* és on els beneficis òptims de la tecnologia de la informació són aconseguits. Els membres, equips de treball i l'organització, tindran complet accés i ús d'informació crítica, posseiran la tecnologia, habilitats, responsabilitat, i autoritat per a utilitzar la informació i portar a terme el negoci de l'organització". En aquesta definició l'accés a la informació és vital, ja que la informació és poder i ens porta al coneixement.

Els autors Applegarth i Posner (2008) en el llibre *The empowerment pocketbook* comenten que molts dels diccionaris que defineixen l'*empowerment* citen només dues de les tres paraules que hauria de tenir la definició: autoritat (que només existeix quan hi ha subordinats), poder (que es pot delegar o no) i llicència (es defineix com l'abast i condicions que s'apliquen a una activitat després que hagi estat assumit el poder), aquesta paraula és la que la majoria de definicions ometen. Per definir *empowerment* utilitzen com a exemple el carnet de conduir.

El carnet de conduir et dóna llicència per conduir una vegada has demostrat que tens la capacitat de fer-ho (s'ha demostrat tenint uns coneixements teòrics i pràctics). L'*empowerment* dóna llicència o autoritza els empleats per actuar dins del marc de l'organització sense que l'hagin de controlar freqüentment.

Les condicions no són restrictives, el cotxe pot ser de qualsevol model i la ruta a seguir no està predefinida. Amb l'*empowerment*, els empleats focalitzen els resultats i actuen segons creuen convenient i no són sotmesos a rígids controls, ja que estan implicats des de l'etapa de planificació.

Malgrat tenir la llicència, aquesta no autoritza a conduir vehicles especials com ara ambulàncies o cotxes de bombers que necessiten llicències especials. En segons quins casos especials de l'*empowerment*, l'autoritat pot venir des de fora (directiu).

El codi de circulació marca les directius que són acceptades i familiars per a tots els conductors. En l'*empowerment* existeixen codis professionals i de conducta compartits per a tots.

El resultat després de conduir és el mateix per a tots, arribes a la teva destinació de manera segura. En l'*empowerment* cada individu té la llibertat per actuar utilitzant la seva pròpia iniciativa.

Segons els autors, existeixen tres estats de l'*empowerment* per part dels subordinats: *empowered* (empoderat) és quan hi ha plena llibertat d'actuar dins dels límits establerts per arribar als objectius marcats. *Disempowerment* (desempoderat, desautoritzat) quan se'ls ha tret el poder d'actuar lliurement i *unempowered* (no empoderat) quan no ha existit mai l'*empowerment* o els subordinats no són conscients que n'hi ha.

Per últim, la definició donada per Rodríguez (2008) en el llibre *Liderazgo contemporáneo: programa de actualización de habilidades directivas* (2008) utilitza la paraula "facultación" per referir-se a l'*empowerment*, el defineix com la capacitat dels líders per alliberar l'energia de les persones i generar més poder als equips de treball i a l'organització, així com orientar-los a la consecució de la missió.

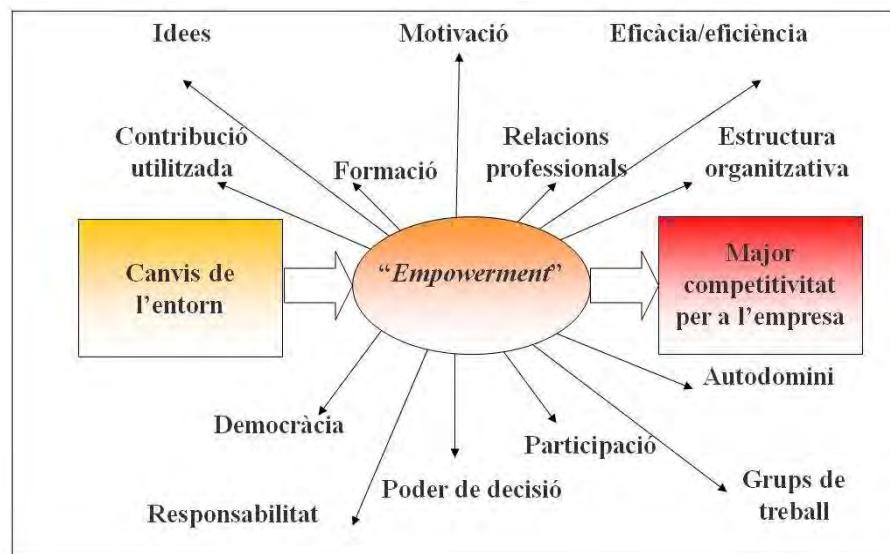
Segons Mendoza et al. (2009) a nivell organitzatiu Spreitzer (1995 i 1996) identifica dues perspectives i línies d'investigació referents a l'*empowerment*: la mecànica o relacional i l'orgànica o psicològica. La perspectiva mecànica o relacional es basa en el moment en què els nivells jeràrquics superiors "comparteixen el seu poder" (informació, presa de decisions, participació, etc) i es produeix *empowerment* (Siegall i Gardner, 2000; Spreitzer, 1997). Segons aquesta perspectiva, la implementació de nous processos i estructures i la

distribució d'autonomia i presa de decisions entre la plantilla seria suficient per afavorir d'una forma eficaç l'empowerment dels treballadors d'una organització. En canvi, des d'una perspectiva psicològica de l'empowerment organitzacional (Conger i Kanungo, 1988; Thomas i Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1997), el focus d'interès se centra en la percepció de l'empowerment per part del treballador, de manera que s'arriba a l'empowerment en l'organització quan a partir dels estats psicològics individuals es produeix una percepció del propi empowerment per part dels treballadors.”

Com hem pogut veure, hi ha tantes definicions d'empowerment com autors, però en el seu conjunt totes i cada una d'elles contribueixen en menor o major mesura a trobar la vertadera essència del terme.

El següent esquema mostra alguns dels termes i contribucions associats a l'empowerment, l'objectiu final del qual i més important és el d'obtenir més competitivitat per obtenir més beneficis per a l'organització.

Figura 6: Principals termes i contribucions relacionats amb l'empowerment



Font: elaboració pròpia

La següent taula ens mostra algunes de les principals definicions del terme *empowerment*.

Taula 1: Resum cronològic de les principals definicions d'*empowerment* esmentades

<u>Autor</u>	<u>Definició</u>
Conger-Kanungo (1988)	Un canvi de comportament i actitud davant del client imposats per la direcció, que permet al treballador prendre les seves decisions sobre com servir millor al client.
Barbeee-Bott (1991)	Acte de concedir una responsabilitat substancial a la gent que es troba el més a prop possible del problema.
Bowen-Lawler (1992)	Conjunt d'estratègies directives per prendre decisions amb la finalitat de poder delegar.
Marchington (1991)	Eina per a millorar les comunicacions internes, realitzar contribucions a l'organització per part de l'empleat i generar uns beneficis més grans.
Outdshoorn-Thomas (1993)	Gaudir d'una major democràcia en els llocs de treball.
Ripley-Ripley (1993)	Reconèixer els sentiments dels treballadors, la seva eficàcia personal i motivar els empleats.
Bowen-Lawler (1995)	Permetre els empleats que prenguin les decisions pertinents i necessàries.
Dickmeyer-Williams (1995)	Conjunt de tècniques utilitzades pels directius per canviar les empreses improductives en productives.

Ashness-Lasley (1995)	Conjunt d'iniciatives en la direcció de recursos humans amb la finalitat que els empleats comparteixin les mateixes fites i objectius que té l'organització.
Wing (1996)	Eina analítica que permet canalitzar les opinions i experiències amb els clients per tenir èxit en el procés de canvi.
Collins (1996)	Eina que ofereix prou potencial per garantir l'actuació d'un empleat a través d'un nivell més alt d'autodomini.
Pastor (1996)	Permetre als empleats que adquireixin més responsabilitat a través de les seves accions.
Erstad (1997)	No només és una manera de pensar, sinó part de la cultura corporativa. No implica una pèrdua de poder sinó la disminució del temps de control.
Adrian Wilkinson (1998)	Involucració del treballador amb l'objectiu d'augmentar la productivitat i augmentar la responsabilitat envers els objectius corporatius
Attaran- Nguyen (1999)	Terme que evoluciona dels cercles de qualitat.
Lee – Koh (2001)	Una nova manera de guiar i actuar, no és una moda, sinó una nova direcció d'empreses
Pardo – Lloyd (2003)	Estil de direcció en què els directors ensenyen als empleats com poden contribuir en el procés de l'organització

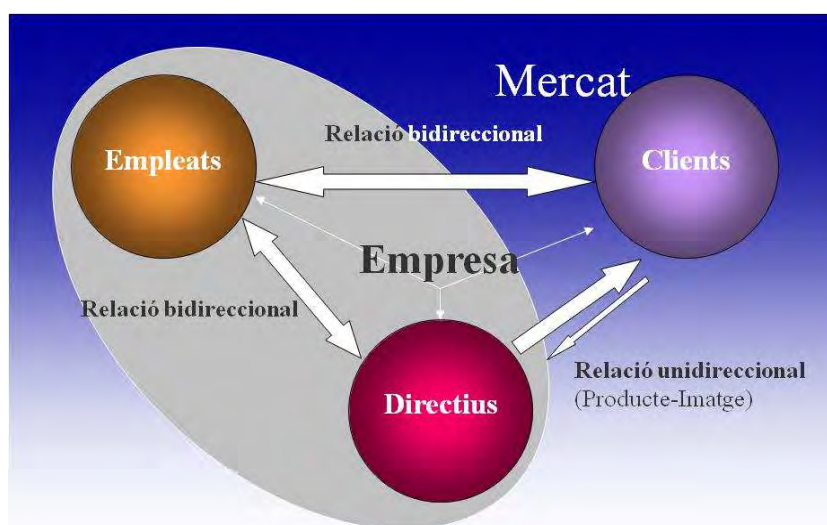
Font: Elaboració pròpia

1.3 Objectius, metes, beneficis i avantatges de l'empowerment

Per poder determinar millor quines són les metes i objectius de l'atribució de poder, primerament farem una classificació dels col·lectius implicats en un procés d'empowerment. L'objectiu principal de l'empowerment és incrementar la participació i el compromís del treballador i comportar un canvi en la relació cap-subordinat i una capacitació del subordinat de prendre decisions.

Aquest fet afecta a un primer nucli format per: (1) els empleats i (2) els directius, aquests dos col·lectius formen el capital humà de l'“Empresa”, però l'empowerment també afecta (3) als clients. Aquest trinomi (empleat-directiu-client) constitueix el nucli de la delegació de poder. El següent quadre ens mostra les relacions entre ells. Cal destacar les relacions bidireccionals entre clients i empleats, entre directius i subordinats (moltes vegades asimètriques) i entre directius i clients (generalment, unidireccionals o inexistent).

Figura 7: Relacions entre els col·lectius implicats en un procés d'empowerment



Font: elaboració pròpia

Els avantatges de l'*empowerment* són múltiples. Quan s'augmenta el grau d'autonomia del treballador augmenten els beneficis de l'organització. Això és possible si s'aconsegueix un grau de responsabilitat més gran que faci disminuir els costos de control. L'empleat que coneix les necessitats del client pot augmentar la qualitat de servei. A l'aplicar l'*empowerment* es millora la qualitat i la quantitat d'informació tant interna (organització) com externa (clients-mercat), ja que és compartida entre la direcció i els empleats, i ens aporta més idees. Donar el poder a l'empleat beneficia l'organització, ja que millora el flux d'informació. Com més bona informació tinguem, més ben preparats estarem per afrontar els reptes i perills que afectin l'organització, augmentarem el grau de coneixement i desenvoluparem estratègies per fer front a les forces competitives.

Per Evered i Selman (1989) (citats per Spreitzer, 1995a) la cultura d'*empowerment* és positiva perquè valora el coneixement, creativitat i llibertat dels treballadors, mentre que una cultura desempoweritzada el que valora és el control, l'ordre i la predicció. Gandz (1990) considera l'increment de l'*empowerment* com una manera de gestionar i exposa la necessitat d'avaluar i premiar als treballadors i conclou que cal aconseguir noves maneres d'avaluar el personal.

Que el subordinat tingui un cert control sobre el treball influeix en la millora de l'eficiència, l'eficàcia, l'energia interna i la capacitat (Van Oudtshoorn i Thomas, 1993). En el 1996 Born i Molleman van publicar un estudi on esmentaven que calia ampliar les tasques dels treballadors i enriquir-les per tal que fossin més multifuncionals i donar més independència als grups de treball. El resultat d'aquestes mesures ha estat una organització en què els empleats han crescut i han desenvolupat habilitats per canviar. Els avantatges pels empleats incloïen nivells més alts de satisfacció del treball, un millor servei al client, una millor capacitat i rapidesa de resposta i un desenvolupament personal més gran (Erstad, 1997).

Parsons (1995) en l'article *Empowering employees back to the future at NOVOTEL* descriu un programa en què una vegada potenciat l'enfortiment i assegurat que els empleats que tinguessin poder de decisió fossin els més propers als clients, el benefici es va elevar un 15%, la satisfacció del client va pujar i també la dels empleats.

Lashley (1995) defensa l'estratègia de donar poders com a mitjà eficaç per tenir motivats els treballadors i d'aquesta manera produir una millora en la qualitat del servei i esdevingui un avantatge competitiu per a l'empresa. Les diferents formes de donar poder poden ser mitjançant la participació, mitjançant la implicació, a través del compromís, o simplement a través d'aplanar l'estructura organitzativa. Totes les formes de donar poder són satisfactòries pels treballadors, ja que aquests les valoren com un reconeixement a la seva persona, a la tasca que porten a terme dins de l'empresa i a la confiança que l'empresa diposita en ells per ésser consultats i tenir poder decisor, cosa que els motiva i encoratja. El mateix autor publica més tard altres documents sobre aquest estudi Lashley (1996) on explica l'atribució de poder que donen algunes empreses als seus empleats per tal de millorar el rendiment de l'empresa i fer-la més eficient, tant en els aspectes relacionats amb el tracte directe amb el client com en els aspectes estructurals i organitzatius. A l'article *Employee empowerment in services: a framework for analysis*, l'autor (Lashley, 1999) posa de manifest la necessitat que tenen les empreses del segle XXI de contractar assalariats que disposin d'un nivell emocional estable perquè puguin guanyar compromís amb la institució i tinguin una major participació en les decisions i, indirectament, obtenir més qualitat en el producte. En un altre article de l'any 2000, *Empowerment through a case study of tgi Fridays restaurants* (Lashley, 2000) l'autor es centra en el sector terciari on es valora molt la relació que s'estableix entre l'empresa i el client. L'objectiu principal és satisfer les necessitats dels clients. En aquest exemple concret d'una cadena de restaurants observem la relació entre el trinomi client-empleat-directiu. La cadena de

restaurants realitza reunions entre l'equip directiu i els empleats per intercanviar idees i crear metodologies a seguir per estandarditzar l'ambient que aculli el client. Les metodologies es creen per arribar a crear la relació més òptima entre empresa i client, entrevistant a empleats i clients per treure'n conclusions i millores. S'aposta per atribuir a l'empleat poders i un marge de llibertat per què sigui creatiu quan hagi de satisfer les necessitats i donar el rendiment necessari. L'atribució de poders a partir de la participació és l'objectiu d'aquesta estratègia per animar els treballadors perquè participin de forma emocional i amb una gran llibertat de moviment per satisfer el client.

Per Spreitzer (1995a) la innovació i la direcció efectiva de l'empresa són dos avantatges que porta a l'empresa el procés d'*empowerment*. A l'article defineix innovació com un conjunt de comportaments que reflecteixen la creació d'una cosa nova o diferent. L'*empowerment* millora les conductes innovadores que són, per definició, creatives i orientades al canvi perquè impliquen la creació d'un nou producte, servei, idea, procediment o procés (Woodman *et al.* 1993). L'enfortiment també aporta una direcció més efectiva, és a dir, una millora de la competitivitat dels treballadors. Es produeix una millor eficàcia en la gestió definida com el grau en què un individu compleix o fins i tot excedeix les expectatives del seu lloc de treball.

Per Ettore (1997) l'*empowerment* implica donar autonomia als treballadors, però no és suficient, cal que l'aplicació de l'*empowerment* tingui unes conseqüències directes amb els resultats del negoci. Un *empowerment* ben aplicat ha de produir valor a l'empresa. El problema és com mesurar aquest valor aportat.

Sitterly (1998) explica els beneficis que suposa en una empresa el fet que els seus treballadors estiguin empoderitzats. Segons l'autor, l'*empowerment* és un estat de la ment que només es pot aconseguir per si sol. Si el treballador té aquesta capacitat, fa que l'empresa tingui molts beneficis de saber tractar els clients i de la gestió de la

pròpia empresa. Tal com passa amb la qualitat, *l'empowerment* és una cosa ben simple de definir, però alhora molt complexa de portar a terme. Amb *l'empowerment*, al donar als treballadors aquest poder, se senten més competents i que formen part d'una empresa que té en compte les seves capacitats. Koontz i Weichrich (1998) concorden que els treballadors se senten no només responsables per la seva decisió i la seva tasca, sinó responsables del benestar de l'empresa.

Daft (1998) ens dóna tres raons més perquè els executius es convencin per a aplicar el model.

- Com a imperatiu estratègic per millorar productes o serveis
- Perquè altres empreses ho estan fent, cosa que alimenta la idea que les empreses tendeixen a imitar-se les unes a les altres dintre del seu entorn.
- Crear una organització exclusiva amb un acompliment superior dels seus objectius, una organització que es converteixi en la base d'un avantatge competitiu sostenible de diverses formes.

Per començar, el poder de l'empresa augmenta, i en lloc que poques persones controlin la majoria del poder, es dóna un xic de poder a cada persona. Aquest poder augmenta en cadascun d'ells tenint en compte que si l'empleat se sent amb major compromís amb l'empresa, la decisió serà presa amb major responsabilitat i s'alliberen més les seves habilitats i la seva creativitat. El temor de l'executiu de perdre poder amb *l'empowerment* ha d'acabar-se amb la idea que el poder en l'empresa creix per a tots.

Dufficy, M. (1998) en un estudi realitzat en més de 100 empreses del Regne Unit arribà a la conclusió que dels quatre indicadors per mesurar el rendiment econòmic: facturació, retorn de les vendes, rendiment del capital emprat i benefici per empleat, les empreses altament empoweritzades tenien uns increments de més del doble

en els indicadors de rendiment econòmic després de quatre anys d'haver iniciat el procés d'empoderament.

L'empowerment s'ha utilitzat per millorar el funcionament de la gestió pública tal com descriu Ankeny (1998) que confirma que aquells organismes de les ciutats americanes que utilitzen *l'empowerment* en la seva gestió pública funcionen amb més agilitat i sense tanta burocratització. Anderson (2004) també analitza aquesta nova manera de gestionar els organismes públics dels Estats Units (ajuntaments i institucions) on s'ha provat el sistema de gestió basat en *l'empowerment*, ja que aquestes s'han beneficiat de les millores aportades.

També Attaran i Nguyen (1999) reconeixen els beneficis que obté l'empresa, després d'un caos inicial i passat un període de temps, l'aplicació en equips de treball autodirigits aconsegueix una millora en els processos productius.

Finalment i segons Cooney (2004) *l'empowerment* sens dubte és una bona estratègia, però que per si sola serà incapaç d'assolir un efecte positiu en l'empresa, ja que consisteix en molt més que l'estudi de la informació presentada, necessita un gran esforç per part de totes les persones que formen part de l'empresa, que es traduirà en una nova forma organitzativa. Però cal subratllar que aquesta nova organització no només porta esforços i sacrificis, sinó que porta un millor ambient per als seus integrants, major eficiència, qualitat i un millor nivell de vida en tots els aspectes per a l'organització.



Les següents taules relacionen les conseqüències derivades en un procés d'empowerment amb els objectius que persegueix l'organització per a cada grup implicat en el procés de delegació de poder.

Taula 2: Objectius corporatius pels subordinats

BINOMI SUBORDINAT – EMPRESA	
Objectius i metes que persegueix l'empresa per al subordinat	
<ul style="list-style-type: none"> - Millora en la relació amb els directius - Increment de la satisfacció - Increment de la participació - Increment del compromís - Major protagonisme - Major implicació - Millora de la comunicació interna (entre subordinats) - Major eficàcia - Millora de la comunicació amb el client - Millora de la comunicació interna (directiu-subordinat) - Major autonomia en el treball - Major autocontrol (disminució del control) 	<ul style="list-style-type: none"> - Major satisfacció emocional - Major democràcia - Major responsabilitat - Compartir els mateixos objectius i metes - Major energia - Major capacitat - Major motivació - Millora del potencial de l'empleat - Millora de la competitivitat - Creativitat - Millora de la confiança

Taula 3: Objectius corporatius pels directius

BINOMI DIRECTIUS - EMPRESA
Objectius i metes que persegueix l'empresa per al directiu
<ul style="list-style-type: none"> - Disminució del temps de control de l'empleat - Estructura organitzativa més plana - Augment de la productivitat - Millor comunicació interna (arribada d'informació del subordinat) - Millor delegació - Millor estabilitat laboral del subordinat - Millor reconeixement del subordinat

Taula 4: Objectius corporatius pels clients

BINOMI CLIENTS - EMPRESA
Objectius i metes que persegueix l'empresa per al client
<ul style="list-style-type: none"> - Millora en la qualitat del servei - Millora de la resposta al client - Millora en el tractament rebut - Major comunicació amb el client - Millor presa de decisions - Major sensibilització de les necessitats dels clients - Augment de la percepció positiva del client

Taula 5: Conseqüències pels directius

CONSEQÜÈNCIES DERIVADES PER ALS DIRECTIUS
<ul style="list-style-type: none">- Canvis en l'estructura organitzativa- Relació amb l'empleat- Canvi en la comunicació amb l'empleat- Productivitat- Control de l'empleat- Informació- Major confiança amb el subordinat

Taula 6: Conseqüències pels subordinats

CONSEQÜÈNCIES DERIVADES PER AL SUBORDINAT
<ul style="list-style-type: none">- Canvi en la relació amb els directius- Canvi en la comunicació amb el client- Canvi en la comunicació amb el directiu- Millora dels objectius- Treball en equip- Cercles de qualitat- Més formació: en el tracte amb el client, en el treball en equip, en millora de la qualitat- Major autonomia- Major capacitat en la presa de decisions- Augment de la llibertat- Canvi en la comunicació amb el directiu

<ul style="list-style-type: none"> - Reconeixement de les seves actituds - Autocontrol - Presa de decisions - Satisfacció - Energia - Capacitat - Responsabilitat - Motivació

Taula 7: Conseqüències pels clients

CONSEQÜÈNCIES DERIVADES PER AL CLIENT
<ul style="list-style-type: none"> - Servei rebut - Resposta de l'empresa a les seves peticions - Tracte rebut - Comunicació - Presa de decisions

Cal, però, recordar que l'*empowerment* és un mitjà no un fi en si mateix i que l'objectiu principal és una millora en els beneficis com a conseqüència d'una competitivitat més gran de l'organització, combinada amb dos objectius secundaris com una millora en la relació amb els *stakeholders* (client extern, client intern-treballador, proveïdors) i una reducció dels costos gerencials. Com a punt final, podríem dir que cada organització té una idea diferent del que significa *empowerment* i que la majoria d'articles consultats reconeixen els beneficis que aporta, independentment de la idea i de la forma d'atribució de poder utilitzada.

“És més fàcil obtenir el que es desitja amb un somriure que amb la punta d'una espasa”

William Shakespeare. (1564 - 1616)

Capítol 2: Mètodes i/o estratègies directives per arribar a l'*empowerment* efectiu

A continuació i en el proper capítol profunditzarem en cadascuna de les dimensions, mètodes o processos estratègics identificats a través dels quals es pot arribar a l'*empowerment*.

Segons la literatura consultada s'han trobat les següents dimensions de l'*empowerment* en què el directiu-supervisor o alta direcció hi tenen un paper més predominant i actiu (cert poder d'influenciar en la dimensió). Evidentment no són les úniques, però sí les més citades segons els diferents autors consultats. Podem arribar a l'*empowerment* a través de l'organització, la direcció, el lideratge, el *coaching*, la cultura corporativa, el desenvolupament professional (pla de carrera), la motivació, la gestió de la qualitat, l'entrenament, la formació, la descentralització, l'autonomia del subordinats, i la contractació de personal.

Però, com podem veure més endavant, no es pot arribar a un bon *empowerment* utilitzant una sola tècnica, sinó diverses alhora, ja que totes es troben directament o indirectament interrelacionades i interaccionen les unes amb les altres contribuint a un millor *empowerment*. I més empoderament contribueix per si mateix a millorar totes i cada una de les eines proposades.

Seguidament, es presenten els diferents mètodes per arribar a l'*empowerment* i com aconseguir aplicar-los, així com les relacions existents. Els mecanismes s'han classificat en funció de les persones a qui van dirigits o l'entitat que té una major responsabilitat o autoritat per implantar-los. S'han distingit mecanismes de la direcció entenen aquells en què els directius en tenen una major responsabilitat i poder de decisió (sense que sigui exclouent a la resta de treballadors) i els mecanismes compartits en què tots els membres de l'organització tenen un paper predominant en el seu bon desenvolupament o poder d'aplicació, tenint en compte que per què el mecanismes mètodes o estratègies siguin eficaços es necessita que totes les parts els assumeixen en igualtat.



2 Mètodes i/o estratègies directives per arribar a l'empowerment

2.1 L'organització

Les organitzacions es remunten als orígens de la nostra civilització i, en conseqüència, resulta difícil assenyalar l'origen de les primeres tècniques de gestió. Les principals teories organitzatives es van desenvolupar entre els anys 1960 i 1970 i en totes, des dels seus orígens, han intentat explicar i millorar l'organització interna entesa com un conjunt de persones i recursos materials que pertanyen a un grup o a una associació. L'empowerment és una tècnica que ajuda a la millora de les organitzacions i a l'organització d'aquesta.

L'organització es pot entendre com la manera d'ésser organitzada una cosa. L'organització administrativa és el conjunt d'òrgans i dependències en què s'estructuren les administracions. Per arribar a l'empowerment, doncs, és necessari tenir una estructura organitzativa que permeti la delegació de poder, és a dir, tenir una estructura el més "plana" possible. L'organització és l'ens superior on poder aplicar l'empowerment i la seva estructura és un dels elements clau per poder arribar a tenir empoderament.

Peters i Waterman (1982) van ser uns dels primer autors que van divulgar el concepte de companyies "igualitàries" i "pròximes al client" amb una estructura plana a nivell directiu.

Uns exemples d'organitzacions amb una estructura plana són les basades amb el TQM⁵ *Total Quality Management*, ja que tenen una

⁵ La gestió total de qualitat (abreujada TQM, de l'anglès *Total Quality Management*) és una estratègia de gestió orientada a crear consciència de qualitat en tots els processos organitzatius. Es denomina «total» perquè s'hi implica tot el relacionat amb l'organització de l'empresa i les persones que hi treballen. TQM està composta per tres paradigmes: Gestió: el sistema de gestió amb passos com planificar, organitzar, controlar, liderar, etc. Total: organització àmplia. Qualitat: amb les seves definicions usuals i totes les seves complexitats.

estructura plana perquè tenen menys nivells de direcció que les organitzacions jeràrquiques tradicionals. L'estructura plana és imprescindible per fer possible els programes de presa de decisions, els anomenats EPEPs, *Employee Participation and Empowerment Programs*. Tom Peters (citat per Rodrigues, 1994) ens diu que "una companyia amb 12 capes no pot competir amb una companyia de 3 nivells". Això és, en part, perquè molts nivells jeràrquics provoquen lentitud en les decisions i perquè en un entorn dinàmic fa menys competitives les organitzacions existents. Una altra raó és que una organització pot crear una atmosfera de màxima creativitat només si redueix els elements jeràrquics al mínim, i crea una cultura corporativa en la qual la visió, la filosofia de la companyia i les estratègies poden ser implementades per empleats que pensin independentment i prenguin iniciatives. A més, Mintzberg (1983) en diu que molts nivells d'administració restringeixen les capacitats d'adaptació de l'organització. Segons afirma Peter F. Drucker (citat per Rodrigues 1994) l'estructura plana ha estat possible gràcies als avenços en les tecnologies de la informació i la comunicació que permeten als directius comunicar-se millor amb els individus. L'extensió dels controls dona, per tant, pas a l'amplitud de comunicació. Per tant, l'estructura de l'organització ha de ser "adocràtica" (organització amb una estructura orgànica petita), terme definit per Warren Bennis com l'antònim de burocràcia.

Mintzberg (1988) va identificar diverses característiques que distingeixen l'adocràcia en altres formes d'organització encara vigents avui dia:

- Formalització limitada del comportament.
- Tendència a utilitzar especialistes en el treball en equip.
- Confiança en l'entrenament formal de l'expert.
- Ús de dispositius d'enllaç per fomentar la compenetració mútua.

- Descentralització selectiva.
- La innovació com a mesura per trencar amb els patrons establerts.

Aquestes estructures obren nous canals de comunicació en què l'autoritat es basa en l'individu i posen èmfasi per aconseguir les metes proposades i l'ús de la participació per arribar al consens del grup. Aquestes característiques doten l'organització de més flexibilitat i capacitat d'autorenovar-se (Thibodeaux i Faden, 1994) i segons l'estudi que fan els autors en l'article *Organizational design for self-managed teams* ha d'existir una correlació d'ajut entre: l'estructura d'organització, les estratègies de gerència per assolir un equip de treball autogestionat, considerar que cada membre sigui important per aconseguir l'èxit i una millor eficiència en la coordinació d'activitats i resolució de problemes a través de la participació activa dels involucrats. Per fer-ho possible s'ha de comptar amb equips generadors d'una cultura organitzativa que incitin les ganes de contribució, participació i d'obtenir uns bons resultats empresarials.

Aplanar les estructures organitzatives redueix les despeses administratives i aproxima més l'organització als clients, perquè la direcció es troba més a prop del client, a més és un bon mètode per estimular i motivar els treballadors.

Els autors Appelbaum *et al.* (1999) parlen dels avantatges d'una organització més plana i del bon funcionament dels equips de treball, ja que s'aconsegueix més confiança, lleialtat i respecte mutu entre els membres de l'equip i de l'organització.

Disposar d'estructures més planes a l'organització ajuda l'*empowerment*, afecta a l'estratègia de l'empresa (directius) amb una presa de decisions més gran, ja que es comparteix l'opinió i comporta canvis dins la jerarquia (Attaran i Nguyen, 1999).

Però l'estructura plana no és l'única estratègia per arribar a l'*empowerment*. Hi ha tot un conjunt de dimensions estratègiques que s'han d'abordar i adaptar-les a l'organització interna per arribar al vertader enfortiment. Long (1996) proposa que, perquè una empresa arribi a l'*empowerment*, l'organització ha de tenir:

- 1- Claredat en els objectius.
- 2- Implicació, motivació i innovació del personal.
- 3- Responsabilitat corporativa més efectiva.
- 4- Equips de treball.
- 5- Cultura de *Total Quality Management*.

Segons Field (1997) les premisses que l'organització ha de tenir per arribar a l'*empowerment* i que ha de fer extensiu als seus membres són:

- 1- Responsabilitat per àrees o rendiments designats.
- 2- Control sobre els recursos, sistemes, mètodes, equips.
- 3- Control sobre les condicions del treball.
- 4- Autoritat (dins dels límits definits) per actuar en nom de l'empresa.
- 5- Nou esquema d'evolució per metes.

Segons Forrester (2000) les empreses valoren l'*empowerment* i fins ara l'han anat aplicant, però cal rejuvenir el terme. Cal aplicar alguns conceptes per fer que l'*empowerment* sigui eficaç avui dia, com:

- 1- Engrandir el poder.
- 2- Estar segur del que es vol fer.
- 3- Diferenciar entre els empleats.

4- Compartir el poder de suport.

5- Construir sistemes que encaixin amb els resultats.

En l'article *Empowered self-management and the design of work teams* de Cooney (2004) es citen tres claus per aconseguir establir una organització preparada.

És necessari:

1.- Compartir informació amb tots: al fer-ho, les barreres de la comunicació comencen a esfondrar-se; el fet de compartir informació amb els empleats els dona la sensació que es confia en ells i, en conseqüència, els fa actuar de forma responsable. Quan es comparteix informació amb els empleats, aquests s'interessen pel benestar de l'empresa com si fossin els amos.

2.- Crear autonomia per mitjà de fronteres: definir fronteres serveix per canalitzar l'energia de l'empleat en una direcció. Existeixen una sèrie d'àrees crítiques en les quals es comencen a definir les fronteres: propòsit, valors, imatge, metes, rols, sistemes i estructura organitzativa, començant amb una visió de la companyia com una empresa preparada. Els valors són les guies que paularan com arribar als objectius, sobre la base de la visió i metes, els empleats les tradueixen en papers i defineixen el que serien la visió i les metes que tenen significat per a ells. És necessari fer veure als empleats que és tant important el que el seu treball aportí envers la companyia com el que rebran d'ella. D'aquí el sentit de la visió.

3.- Grups autogestionats: un equip de persones preparades és molt més poderós que individus que treballin aïllats els uns dels altres. Crear grups autogestionats és un factor decisiu. Aquests grups estan conformats per empleats que tenen la responsabilitat d'un procés o producte i que s'encarreguen de planejar, dirigir i executar tot el treball relacionat amb ells. La feina del gerent és entrenar, assessorar i ensenyar a aquestes

persones que poden fer les coses i dependre menys de la gerència per resoldre els problemes.

Tot aquest conjunt d'estratègies esmentades necessiten un suport organitzatiu que provingui de la pròpia estructura, per tant, s'ha d'enfocar l'estructura organitzativa de l'empresa a aquests requeriments, si es vol tenir un vertader empoderament.

Però també es produeix l'efecte recíproc quan es canvia l'estructura organitzativa per adaptar-la a l'*empowerment*, ja que aquest millora la pròpia organització. En diferents estudis de camp publicats es demostra com l'*empowerment* contribueix a millorar l'organització. Conrad Lashley (1995) fa un estudi dels diferents canvis administratius que havien sofert en els restaurants Mc Donald's; la finalitat dels canvis en la gestió era crear una "bona convivència" i millorar la prestació dels serveis. Abans d'aplicar els canvis ningú sabia el seu marge de maniobra i els diferents supervisors d'àrea estaven preocupats, ja que els gerents interferien en les seves decisions. A partir d'aquí, es va donar confiança a totes les posicions de l'organigrama per poder millorar la gestió i la feina de tots els treballadors. L'*empowerment* va contribuir a fer canvis dins l'organització de treball realitzant rotacions en les tasques i fent que s'augmentés la flexibilitat i l'enriquiment el treball.

Les organitzacions que funcionen de forma correcta tenen una alineació de valors entre l'estructura de l'organització i les estratègies de la gerència (Thibodeaux i Faden, 1994). Tot seguit aprofundirem en la gerència com a mitjà a través del qual s'arriba a l'empoderament.



2.2 La direcció

L'alta direcció (també la mitjana o la baixa) és una de les principals estratègies per arribar a l'empoderament.

La gerència o l'alta direcció és una activitat que s'ha practicat des que l'home existeix (Kast i Rosenzweig, 1988). La tasca de la gerència és la correcta realització de les funcions dins d'una organització. Dintre de les seves principals tasques hi ha les que va definir Fayol (1918), que són les de predir, planificar, organitzar, ordenar, coordinar i controlar. (Fayol anomena fins a 14 principis de la funció directiva).

En els últims 25 anys, en l'estudi del comportament de les persones en el treball han predominat les teories de l'organització sobre les teories de gerència. La gerència no sempre ha estat considerada com un factor de control dins les organitzacions. En canvi, sí que és vista com una funció clau. La tasca de la direcció permet habilitar els propòsits de l'organització, definir-los i complir-los per adaptar-se als canvis i mantenir un equilibri convenient entre les diverses pressions conflictives en el treball dins l'organització. Per Simpson (1998) la gerència pot ser també considerada com la realització de missions o objectius preestablerts per l'organització (citada per Amaratunga *et al.*, 2002). Això pot ser argumentat, ja que la gerència s'ha interessat llargament per aconseguir la qualitat en el rendiment (Harper i Collins, 1993).

L'obtenció de poder dels empleats està considerada com una tècnica de direcció que pot ser aplicada a qualsevol empresa de qualsevol sector, amb l'objectiu de tractar amb millor eficiència les necessitats del negoci global. Però és en la direcció del sector serveis on cobra més importància i d'on va sorgir la idea d'aplicar la tècnica d'obtenció de poder dels empleats.

La direcció de l'empresa té un paper primordial en la tasca d'integrar la gent cap a l'*empowerment*. Podríem dir que la direcció és un dels elements fonamentals per arribar-hi, ja que la seva implicació en el procés depèn del grau d'intensitat que aquesta vulgui donar a la delegació, perquè el poder es nodreix de la mateixa direcció i només aquesta pot autoritzar-la.

L'*empowerment* i la direcció estan fortament lligats. Ja McGregor (1960) va suggerir els passos que la gerència havia de fer per aconseguir la motivació dels empleats citant a la delegació com una de les tasques a fer per la direcció:

- Delegació: donar cert grau de llibertat a les persones perquè assumeixin responsabilitats i ajudin a aconseguir els objectius de l'organització.
- Ampliació del treball i participació: animar a les persones de tots els nivells de l'organització a assumir responsabilitats i participar en la solució dels problemes.
- Establir objectius i valorar els resultats: implicar els individus en l'establiment d'objectius conjunts als de l'organització.

Per Watson (1986) l'obtenció de poder per part dels treballadors és vista com una bona estratègia de la direcció per compartir el poder en la presa de decisions i com un acte de concebre la responsabilitat substancial a la gent que està més a prop del client, la gent que està més a prop del problema. Aquestes idees són compartides també per Barbee i Bott (1991) i per Bowen i Lawler (1992) on en els seus respectius estudis s'inclouen les intencions directives per atorgar poder.

Selvin i Covin (1990) i Alvesson, M. (1990) (citats per Thibodeaux *et al.*, 1994) coincideixen en què per desenvolupar l'*empowerment* cal que la direcció realitzi estratègies per millorar la bona comunicació, els valors compartits i la confiança entre treballadors i es citen algunes de les empreses més importants a nivell mundial que van

aconseguir-ho a través d'incentivar els seus treballadors a ser més adaptables, més oberts a la comunicació, més consensuals, a controlar més lliurement les seves responsabilitats i a descentralitzar més la presa de decisions.

Collins (1995) analitza les forces que indueixen a innovar en la direcció. Aquesta necessita un canvi d'ideologia i permetre un model més activista d'*empowerment*, envers la tendència passiva. Actualment, un treballador no és solament un factor de producció, sinó que també s'ha de considerar un ésser humà que accepta les condicions de treball i que és influït per l'entorn del seu lloc de treball.

Una actitud positiva envers l'*empowerment* de la direcció no sempre és evident. Adams (1996) ens diu que per poder delegar abans s'ha de creure en la capacitat dels empleats, cosa que no sempre és trivial. L'autor reafirma la seva convicció en la següent declaració: "que els empleats són el nostre actiu més valuós és la gran mentida que la gerència ha promulgat fins al moment". Aquest fet reafirma que s'ha de produir un canvi de mentalitat i de manera de fer de la direcció si realment es vol produir *empowerment*.

Lashley (1995) ens explica un model de gestió empresarial basat en l'*empowerment* que surt de l'interès per part dels directius en delegar poders (donar més responsabilitats) als treballadors, per tal de guanyar competitivitat i millorar la qualitat del servei. Segons l'article publicat, aquesta delegació de 'funcions' animarà les empreses i els treballadors a millorar la competitivitat i a intentar complaure el client. L'article analitza el significat de 'delegar poders', i, com l'apliquen els directius en diferents contextos, per exemple a l'hora de dissenyar iniciatives concretes en organitzacions específiques. Finalment, indaga en els sentiments i les sensacions dels que reben l'atribució dels poders. L'autor argumenta, però, que totes les formes de donar poders són satisfactòries pel treballador, ja que aquest ho valora com un reconeixement a la seva persona, a la tasca que porta a terme dins l'empresa, i a la confiança que

l'empresa disposada en ell per ésser consultat i tenir poder decisor. Tots aquests elements fan que el treballador adquireixi més motivació, més compromís, és a dir, que el treballador tingui una gran implicació en l'empresa i els projectes que es porten a terme.

Una altra manera d'arribar a una bona atribució de poder i que s'ha evidenciat en diferents estudis, és que els directius tinguin en compte les percepcions, experiències i personalitats dels individus que intervenen en el procés d'*empowerment*, a part dels valors corporatius que són imprescindibles per a totes les persones implicades en el procés. Els directius formen part de la cultura corporativa de l'organització i han d'estar per sobre de la política i dels manuals de procediments per provocar un clima de confiança. En conseqüència, s'han de formar els treballadors en aquesta nova filosofia de treball (Erstad, 1997). Finalment, l'organització s'ha de quedar amb la gent amb talent i valors afins, la gent ineficaç ha de marxar per si sola.

Lasley (1996), en el seu article *Research issues for employee empowerment in hospitality organisations* exposa sis etapes en el procés de l'atribució de poder, fruit d'un estudi aplicat a organitzacions del ram de l'hoteleria i la restauració.

Etapes per l'atribució de poder:

- 1.- Significats i motius directius.
- 2.- Forma objectiva de l'atribució de poder.
- 3.- Canvis en les pràctiques del treball.
- 4.- Revisió de l'estat de l'atribució.
- 5.- Canvis en el comportament del lloc de treball.
- 6.- Millora funcional de l'organització.

Per a l'autor, els dos primers passos són primordials per portar a terme amb èxit un procés d'*empowerment*, atès que són els directius els que han de tenir clar els motius, objectius i conseqüències d'aquest procés per realitzar posteriorment els quatre passos següents.

La investigació sobre l'atribució de Lasley (1996) suggereix que hi ha diverses intencions directives diferents, però sobreposades per aconseguir l'*empowerment*. Per aquestes raons, es proposen un conjunt d'iniciatives dels directius (caps) enfocades, en gran part, cap als treballadors de "primera línia". Un exemple d'aquestes iniciatives serien: donar autoritat als empleats per organitzar el seu horari de treball, millorar les relacions amb els clients, satisfer les peticions impredecibles del servei sense cap referència dels seus caps, les sessions d'informacions d'equips (realitzades en els establiments Hilton Hotels i TGI Fridays) o crear cercles de qualitat (Accor Hotels). Algunes iniciatives són dirigides pels directius d'última línia com els encarregats o els caps. Aquestes iniciatives com la reestructuració de feines (que va ser portada a terme en el cas McDonald's), o l'eliminació de la gerència per grups de treballs autònoms (en el cas Harvester Restaurants), o delegació de tasques dels encarregats als operaris (en el cas de l'hotel Jones i Davies). Les intencions directives inclouen un desig de proporcionar un benefici per a l'organització, major sensibilitat de les necessitats del client, reduir els costos de la gerència i l'estímul empresarial.

Lashley (1999) distingeix tres intencions directives:

- Obtenció de poder per participació.
- Obtenció de poder per compromís.
- Obtenció de poder per delegació (el propi *empowerment*).

Lashley engloba la participació i el compromís dins de l'obtenció de poder. Les dues primeres intencions directives es preocupen directament dels treballadors mentre que l'última es preocupa de crear i autoritzar persones encarregades i directius pel bé de l'empresa. Malgrat tot, en un camp com en el sector serveis i més en les tres empreses estudiades (McDonald's, Harvester restaurants i TGI Fridays) sempre hi ha una component molt personal del treballador per servir els clients. Si l'empleat està motivat i se sent identificat amb el projecte de l'empresa, sempre tendirà a oferir els seus serveis d'una manera millor als clients.

Els autors Murrell i Meredith (2001) en llibre *Empowerment para su equipo* no suggereixen noves formes d'incrementar el poder dels seus empleats, sinó que expliquen el que han de fer els directors i gerents d'empresa per a crear una atmosfera de coneixements compartits i beneficis mutus en la qual tothom, des dels empleats fins a la mateixa organització, sigui més eficaç en la seva gestió. En aquest llibre es descobreix el significat de tres factors essencials en la gestió empresarial:

- Els pilars de l'*empowerment* (punts de partida per convertir-se en un directiu amb capacitat d'*empowerment*, des de l'aprenentatge fins a l'aplicació).
- La tutoria a través d'Internet o e-mentoring (estratègies associades a l'ús de la web).
- Les referències (exemples de la implantació satisfactòria de l'*empowerment* que es poden adaptar a la seva organització).

La direcció és la que ha de prendre una sèrie de mesures i actuacions per tal de generar empoderament. Les premisses que ha de seguir la direcció i les ha de realitzar en cascada en tots els estaments de l'empresa i a tots els nivells són les següents:

- Responsabilitat per àrees o rendiments designats.
- Control sobre els recursos, sistemes, mètodes, equips.
- Control sobre les condicions del treball.
- Autoritat (dintre dels limitis definits) per actuar en nom de l'empresa.
- Nou esquema d'evolució per objectius.

Altres autors com Greasley *et al.* (2004) han investigat sobre la percepció de l'*empowerment* en empleats de la construcció. El resultat de l'estudi indica que hi pot haver un buit entre l'experiència del treballador i la retòrica dels caps. S'arriba a la conclusió que l'*empowerment* s'ha d'entendre com una eina molt flexible i que és beneficiosa per a tots, però una de les principals dificultats és que en el món de la construcció entre els treballadors i els caps (o entre els mateixos treballadors) hi ha molta distància, tant física com de manera de pensar, ja que el fet que els treballadors vegin poc els seus caps no ajuda que hi hagi un bon *empowerment*.

En els últims anys, la direcció per objectius o DPO ha pres una rellevància especial com a sistema de gestió. Segons els autors Cardona i Rey (2006) la DPO suposa una transició de la cultura de l'"ordeno i mano" cap a una cultura de l'*empowerment*, promovent a través de la delegació una major responsabilitat dels empleats. Els autors afirmen que la DPO potencia una cultura de l'*empowerment* i el situen en un pas entre l'"ordeno i mano" i el que anomenen *Ownership*, que és l'eina per a la direcció per missions o DPM. Aconseguir que la gent treballi cap als objectius de l'organització exigeix un control estricte sobre l'activitat del treballador i un permanent exercici de l'autoritat. Les recompenses en forma de diners, no són suficients, i en qüestions de diners aquests autors afirmen que els treballadors mai no en tindran prou. Es cita que un exemple on aplicar l'*empowerment* podria ser una empresa de béns o serveis on els productes siguin especialitzats i personalitzats, ja que

en aquests casos la relació amb el client és a més llarg termini. Els empleats tindrien altes necessitats de creixement, altes necessitats socials i altres habilitats interprofessionals.

Tant si s'utilitza la DPO com si no, els directius i/o encarregats han de fer avaluacions contínues de la feina dels subordinats i, segons Williams (2002), s'arriba a la conclusió que en general quan s'apliquen les tècniques d'*empowerment* els empleats se senten valorats, però per l'altra banda la llista de característiques favorables envers un empleat acostuma a ésser curta per l'alt grau d'exigència del directiu a l'hora d'avaluar-los. Aquesta, doncs, és una altra consideració a tenir en compte.

Per Ettore (1997), perquè l'*empowerment* sigui eficaç cal que els directius el sàpiguen aplicar i entenguin que no només es tracta de tenir més autonomia i que els treballadors estiguin més motivats, sinó que siguin els propis treballadors que aportin solucions als problemes que es presenten i sobretot que tinguin la capacitat, l'autoritat i els recursos adients per tal de portar endavant ells mateixos, les iniciatives plantejades. El gran problema és que als directius encara els fa por delegar l'aportació de solucions i alternatives als treballadors, ja que consideren que aquests no tenen una visió objectiva, ni oberta de tota l'empresa, sinó més aviat centrada en els seus treballs. Per evitar aquests temors, s'ha de fer que els treballadors coneguin clarament l'objectiu general de l'empresa i tinguin el mateix accés a la informació que els propis directius. Els treballadors haurien de tenir una idea clara del negoci i de l'estratègia de l'empresa i poder observar d'una manera directa com influeixen les seves decisions en l'empresa per veure'n els resultats.

Costa (2009) en el llibre *Delegar* analitza i proposa eines per una bona delegació de funcions i de poder. S'explica que en l'habilitat de dirigir existeix el punt clau de saber delegar. Exposa que el gran problema és que la feina de delegar no és gens senzilla, i cal un cert

temps de preparació i predisposició. És per això que la majoria de directius no acaben aplicant un bon delegament.

Boudrias *et al.* (2009) mostren la importància que les organitzacions sàpiguen com els directius estan enfocant l'*empowerment* i si les seves pràctiques contribueixen al propòsit de l'organització. Per tal de saber-ho, és crucial que es mesuri si els directius promouen una orientació motivacional proactiva en els seus empleats, així com un enfortiment de conducta entre els empleats. Els autors realitzen un estudi on es demostra que les pràctiques (actuació i saber fer) que realitzen els directius influeixen no solament en la motivació dels empleats, sinó també els seus comportaments i conductes. Dels resultats de l'estudi es suggereix que les pràctiques d'apoderament dels directius o supervisors contribueixen a l'empoderament psicològic del treballador si són capaços d'obtenir una actitud positiva entre els seus col·laboradors respecte al seu paper en la feina i la seva contribució a l'organització.

L'aplicació de l'*empowerment* per part del directius no està absent de dificultats. Una d'elles és que els directius busquen principalment l'èxit personal. Per McClelland (citat per David *et al.*, 1972), l'afany d'aconseguir aquesta millora o progrés personal els porta a voler fer les coses per si mateixos, els directius d'avui dia no poden fer totes les tasques per ells mateixos, les han de delegar a col·laboradors (subordinats), ja que han de tenir una bona capacitat d'organitzar i distribuir les tasques en lloc d'intentar fer les coses per ells mateixos. Existeix una cita popular en el món de la gestió dels RRHH que diu: "La gent fa el que vostè espera que faci", la qual cosa és una arma de doble fil. Si vostè no n'espera res, evidentment la gent no farà res, però si vostè n'espera molt, llavors vostè farà moltes coses perquè la gent doni els resultats esperats. Aquesta actitud proactiva dels directius és la que porta a l'*empowerment*.

Morris i Haigh (1997) en el seu article *Quién manda a quién: la redefinición de los parámetros del poder en las empresas* ens diuen que una de les principals dificultats és que l'*empowerment* no és

simplement delegar tasques. Segons els autors “és una qüestió de poder; de com i qui ho exerceix”. Ja ningú dubta dels valors positius d'aquesta eina del management de la qualitat total per a millorar els processos i el rendiment dintre de l'organització, però per dur-la a la pràctica, “cal deixar a un costat preconceptes, tant dels caps com dels empleats. Reconèixer el rol central dels equips i un lideratge eficaç són les claus per a un *empowerment* reeixit”. En l'article es desenvolupen els diferents factors que estan involucrats en la transferència de poder, el comportament dels equips de treball i les seves motivacions. Segons els autors, si no es vencen les barreres entre gerència i empleats, si no s'aconsegueix el compromís del més alt nivell executiu de l'empresa i els equips de treball es motiven adequadament, l'*empowerment* no donarà resultat i només servirà per ocultar els problemes de la companyia.

Scott (1999) es pregunta si l'*empowerment* és beneficiós o perjudicial per a les empreses. Reflexiona sobre l'eficàcia i els beneficis que comporta, però apunta que és necessari que es produeixi un canvi radical de mentalitat dels caps. Hi ha d'haver una inversió de la piràmide jeràrquica i que els caps es posin també a les ordres dels empleats, cosa gens fàcil d'aconseguir. Bowersox *et al.* (1995) i Fawcett i Magnan (2001) argumenten el fre que comporta que els directius inverteixin el poc capital disponible en noves tecnologies i la dificultat de justificar per què invertir en la gent, que és la que pot treballar per a la futura competitivitat de l'empresa. Per concloure, diríem que la principal dificultat rau en el pensament del directiu: si la direcció pensa que “els caps hi són per pensar i els subordinats per treballar” no cal que emprengui cap procés d'*empowerment*, perquè les possibilitats d'èxit són quasi nul·les.



2.3 El lideratge

El lideratge és una de les principals estratègies per arribar a l'*empowerment*. A continuació aprofundirem en el lideratge i la seva relació amb la direcció (directament relacionats, però no són el mateix). Al ser un element prou important i crucial en el procés d'empoderament hi aprofundirem.

Amb l'objectiu de mostrar com el lideratge i l'*empowerment* estan íntimament relacionats, en primer lloc ens remetrem a la definició i l'evolució de les principals teories del lideratge que han anat donant diversos autors a llarg dels anys. Mitjançant les teories del lideratge s'aniran mostrant les relacions entre el que persegueix el lideratge i el que persegueix l'*empowerment*. És rellevant el fet de veure les seves relacions i coincidències especialment amb les actituds i qualitats que han de tenir els directius per arribar al lideratge i com aquestes coincideixen amb les que s'han de tenir si es vol arribar a l'*empowerment*.

Al parlar de lideratge ens trobem amb multitud de punts de vista. Stogdill (1974) ens diu que "existeixen tantes definicions de lideratge com persones han tractat de definir el concepte". En el llibre *Handbook of leadership* recull més de 60 definicions agrupades en distintes categories per a referir-se al lideratge. L'autor dóna la següent definició de lideratge: "és l'intent d'influència interpersonal dirigit a través del procés de comunicació cap a l'assoliment d'una o diverses metes". "El que fa que una persona sigui líder és la disposició de la gent a seguir-la i, estarà disposada a seguir-la si satisfà les seves necessitats, els seus desitjos i els motiva prou com perquè aconseguixin que ells mateixos es satisfacin les seves pròpies necessitats".

Aquesta última definició és prou aclaridora del que és lideratge, però n'existeixen moltes altres, una de les preferides per l'autor d'aquesta tesi és la que diu que "liderar és crear un món on les persones hi

vulguin pertànyer”, Guilles Pajou citat per Dilts (1998) i per Quaglino (1999).

Els primers precursors i una de la primeres al·lusions als estils de direcció i antecedents de la teoria del lideratge és la investigació de Lewin *et al.* (1939) on es citen tres estils de lideratge: autocràtic, democràtic i *laissez-faire*. Aquests autors assenyalen que els grups més eficaços tenen líders autoritaris, però el treball no arriba a la qualitat que aconseguen els grups amb líders democràtics. En general, el líder autocràtic pren totes les decisions, el líder *laissez-faire* permet als individus del grup prendre totes les decisions i el líder democràtic guia i anima al grup a prendre-les. En aquesta primera classificació ja s’anomena la idea de gestió més democràtica i s’anima els empleats a què prenguin decisions; dues de les bases de l’*empowerment*.

La Teoria X i Y de McGregor (1960), ja esmentada en altres apartats, també forma part dels orígens del lideratge i afirma que els directius tenen unes creences implícites sobre la naturalesa dels seus subordinats i que influeixen en la manera que tracten les persones. En la teoria X els directius creuen que als seus subordinats els desagrada treballar, que ho evitaran si poden i que no són capaços de dirigir o decidir per si sols. L’única manera que tindrà el directiu per obtenir el màxim rendiment dels recursos humans serà mitjançant amenaces o incentius. El directiu té la funció de pressionar, decidir, dirigir i controlar les activitats dels seus subordinats. Aquest tipus de directiu seria incapaç d’aplicar un procés de delegació de poder i es podria definir con el perfil de directiu *antiempowerment*. En canvi, en la teoria Y, els directius creuen que els subordinats són actius per naturalesa i que poden gaudir del seu treball sempre que aquest sigui l’apropiat. El directiu ha d’encarregar-se d’establir objectius i deixar treballar al subordinat, crear les condicions necessàries i suficients perquè el subordinat pugui desenvolupar-se al màxim i donar-li el suport necessari. Com podem veure en la teoria Y, el tipus de directiu que es descriu i les

seves funcions estableixen les primeres bases perquè pugui haver-hi *empowerment*.

Anys més tard, en els estudis realitzats per la Universitat Estatal d'Ohio es distingiren dos tipus de supervisors: els estructuradors, els quals donen directrius als seus empleats i així "iniciar una certa estructura" per a la seva activitat de treball i els supervisors "considerats" amb els sentiments dels subordinats que estan basats en les relacions interpersonals, en la confiança mútua, en estimular les comunicacions bidireccionals i en el respecte per les idees i sentiments (Stogdill i Coons, 1957). Altre cop en els principis de la teoria del lideratge s'anomenen i classifiquen comportaments que inhibeixen o potencien l'empoderament.

Posteriorment, els estudis i investigacions de lideratge de la Universitat de Michigan realitzats entre els anys 1950 al 1977, contribuïren al millorament dels processos organitzatius. En la seva contribució s'afirmava que els models de lideratge democràtic eren de major eficàcia que els autoritaris. El seu principal autor, Likert (1961), distingeix quatre sistemes de relacions interpersonals per a l'anàlisi de les relacions laborals en les grans organitzacions:

- 1- Autocràtica explotadora.
- 2- Autocràtica benvolent.
- 3- La consultiva.
- 4- La democràtica.

Likert va demostrar que la proximitat d'una organització als sistemes 3 i 4 correlacionava positivament amb l'increment en la producció i satisfacció dels empleats, a condició de romandre aquests sistemes per intervals raonables de temps. L'autor troba que són cinc els comportaments que defineixen la conducta efectiva d'un líder:

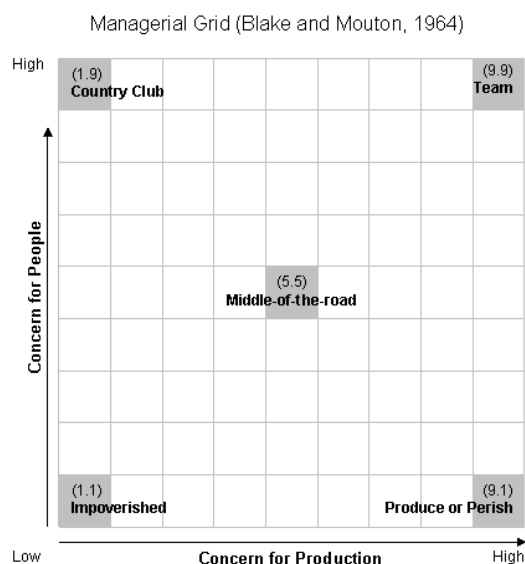
- 1- Foment de relacions positives que augmentin el sentit de vàlua personal dels seus integrants.

- 2- Mantenir un sentiment de lleialtat al grup.
- 3- Aconseguir alts estàndards de rendiment.
- 4- Transmetre entusiasme per a aconseguir els objectius grupals.
- 5- Tenir coneixements tècnics, coordinar i planificar.

Tots aquest atributs coincideixen amb les que hauria de tenir un bon directiu que vulgui liderar els subordinats cap a l'*empowerment*.

Una altra contribució important va ser la de la "Xarxa de Gestió" de Blake i Mouton (1964) que, revisant la teoria anterior, van concloure que hi ha molts comportaments i motivacions entre els 2 extrems que indica Douglas Mc Gregor en la seva teoria X/Y. Els autors van desenvolupar el model de la "Xarxa o graella de gestió" en el qual es representa la preocupació per la producció (eix X) i la preocupació per la gent (eix Y), eix fonamental per l'*empowerment*.

Figura 8: Graella de Gestió de Robert Blake i Jane Mouton



Font: www.12manage.com

Tal com es representa en el gràfic, els autors defineixen 5 punts que són 5 estils de direcció diferenciats:

- *Country Club*: gerència orientada a les necessitats dels subordinats mitjançant la creació d'una atmosfera amigable. El directiu, segons comenten els autors, presta molta atenció als empleats, però no aplica l'autoritat que té per a assegurar-se la productivitat. Això és a causa de la por que si utilitza l'autoritat pugui comprometre les relacions que manté amb els altres membres de l'equip. Aquesta pràctica portaria a un mal *empowerment*, ja que s'assoliria com a màxim un bon ambient d'equip, però no els objectius de l'organització.

- *Produce or Perish*: (correspon al directiu de la teoria X de Douglas M. Mc Gregor) l'eficiència resulta d'ordenar les tasques de tal forma que els recursos humans influeixin escassament sobre elles. Es tracta d'un líder autoritari orientat a la producció i amb una baixa preocupació pel personal; troba les necessitats dels empleats de poca importància o simplement els veu com un mitjà per arribar al fi. Proveeix els seus empleats de diners i, per tant, espera el seu millor acompliment per aquest simple motiu. Exerceix pressió i càstigs sobre els empleats per arribar als objectius de la corporació. Aquesta gestió proporciona resultats a curt termini, però això pot generar la pèrdua de grans treballadors. Amb aquest tipus de comportament és quasi impossible fer l'*empowerment* al no complir els principals objectius d'aquest.

- *Improverished*: Es tracta del punt on es requereix un mínim esforç pel compliment de les labors i el sosteniment de la moral de l'organització. És un estat que descriuria un líder bastant mandrós i que demostra poca preocupació per l'organització o que té por de ser

culpat pels errors. L'empresa es troba en un món desorganitzat i amb poca motivació on els resultats que persegueix la corporació estan en perill. L'*empowerment* és espontani i sense cap tipus de control i planificació.

- *Team*: (correspon al líder de la teoria Y de Douglas M. McGregor). En aquest tipus de direcció podríem dir que és on es produeix el lideratge i el treball que es fa a l'organització es compleix perquè les persones estan compromeses (amb l'organització i entre elles mateixes) cap a un objectiu comú i són autònomes. L'organització i el respecte mutu es fan indispensables per l'obtenció de resultats. És el "punt òptim", ja que el líder es preocupa tant pel personal com per la producció. L'ambient és similar al d'una companyia familiar pel que la fidelització de l'empleat i l'assoliment dels objectius de la corporació són característics d'aquest tipus lideratge. És el quadrant on l'*empowerment* pot arribar a ser màxim.

- *Middle of the road*: Es tracta de buscar un punt d'equilibri entre les necessitats de la producció i dels empleats. La recerca d'aquest punt d'equilibri és totalment errònia, ja que ni la producció ni la satisfacció de l'empleat estan totalment aconseguits. En aquesta part hi ha *empowerment*, però no és del tot efectiu.

La utilització d'aquest mètode de quadrants és útil per tenir una primera aproximació per avaluar el grau de lideratge d'una forma més objectiva, a més d'aportar més tipus de lideratge dels que indica McGregor. Per contra, aquest model té la limitació que hi ha models d'estils de lideratge que no poden ser avaluats amb cap graella, ja que es necessiten altres mètodes de mesura.

Fiedler (1951) desenvolupa la "teoria del lideratge de la contingència". Manté que l'efectivitat de l'orientació d'un líder depèn tant dels seguidors com de la situació i l'entorn. A més, els directius

es converteixen en líders no solament per les seves qualitats, sinó també pels factors situacionals i per les interaccions entre els líders i els membres d'altres grups, tenint en compte els seus estudis. Fiedler detectà tres dimensions crítiques de la situació de lideratge que contribueixen a determinar quin estil de lideratge és el més eficaç:

- Poder que li atorga el fet de ser líder: és el grau de poder atorgat que permet a un líder aconseguir que els membres del grup segueixin les seves instruccions. Aquest tipus de poder fa que el líder obtingui bones respostes dels seus seguidors fàcilment.
- Estructura de les tasques: és el grau en què és possible formular clarament les tasques i responsabilitzar als individus. Si les tasques són clares serà més fàcil controlar la qualitat de la formulació, així com responsabilitzar l'executor.
- Relacions membres-líder: el poder atorgat pel lloc i l'estructura de les tasques es troba en gran mesura sota el control de l'empresa. És per això que Fiedler considera aquesta dimensió com la més important des del punt de vista del líder. Aquest estil de lideratge porta que els membres del grup se sentin satisfets amb el líder, confiïn en ell i estiguin disposats a seguir-lo: qualitats importants per fer un bon *empowerment*.

La teoria de la contingència també és aplicable a l'*empowerment*, ja que per establir un bon *empowerment* s'ha de tenir en compte l'entorn i com aquest influeix en les relacions directiu-subordinat (líder-col·laborador) i en les qualitats de les interrelacions entre uns i altres.

Hollander (1978), va aportar la "teoria del lideratge transaccional". Aquest model de lideratge està basat en les relacions entre líder i subordinat i a l'inrevés. El líder i cada subordinat determinen el que cadascú espera de l'altre regulat per expectatives, negociacions... Aquest intercanvi és el que ha estat sovint anomenat lideratge efectiu. El líder transaccional afecta a la motivació del seguidor per

l'intercanvi de premis (o càstigs) i per l'establiment d'una atmosfera en la qual hi ha una percepció d'unions més properes entre esforços i resultats desitjats. El líder efectiu, d'acord al criteri d'aquest enfocament, és un diagnosticador psicològic sensible, que coneix les necessitats i expectatives dels seus subordinats i les respon en conseqüència. Les teories transaccionals es concentren en els efectes del comportament del líder sobre el coneixement dels seguidors, motivacions i acompliment. És possible identificar un intercanvi de recompenses per esforç d'acord amb els nivells d'acompliment.

McGregor i posteriorment Burns (1978) va aportar la teoria del lideratge transformacional on els líders i els seus subordinats s'ajuden mútuament per a superar-se. El líder deixa de ser una persona autoritària i desenvolupa noves aptituds i capacitats, com ara retenir el talent, estimular habilitats de seguidors, saber escoltar, tenir confiança en si mateix, credibilitat i integritat. Les característiques dels líders transformacionals són:

- Carisma: proporciona visió i sentit de missió, origina orgull i obté respecte i confiança.
- Inspiració: comunica altes expectatives.
- Estímul intel·lectual: promou la intel·ligència i la solució curiosa de problemes.
- Consideració individualitzada: proporciona atenció personalitzada, instrueix i aconsella.

Peter Drucker, definit per molts autors com "el profeta del management contemporani" no va aportar una simple idea sobre el lideratge, sinó tot un gran treball de gegantesques proporcions per al desenvolupament empresarial (a nivell de màrqueting, estructura i filosofia corporativa...) en el llibre que recull diferents experiències sobre lideratge titulat *The Leader of the Future* de Hesselbein *et al.* (1997). Drucker diu que "... hi poden haver líders nats, però

segurament són massa pocs per a comptar amb ells. El lideratge s'ha d'aprendre i es pot aprendre..." "El líder del passat era una persona que sabia què dir. El líder del futur serà una persona que sàpiga com preguntar". Per a aquest autor, els líders són persones que han de saber gestionar els treballadors del coneixement, el recurs actiu més valuós per a l'empresa, els quals tenen un perfil com el següent:

- Visible grau de desenvolupament personal i professional.
- Destresa digital i maneig de la informació.
- Autonomia en l'acompliment i l'aprenentatge permanent.
- Capacitat creativa i actitud innovadora.
- Responsabilitat professional i inclinació a la qualitat.

Drucker, que desenvolupa aquests ideals des de l'època dels 40, no fa referència a la lleialtat dels empleats a un líder com a persona sinó al treball que estan desenvolupant en la corporació, el que no vol dir que la figura del líder sigui innecessària, sinó que la lleialtat ha de ser cap a l'empresa i no cap al líder.

Bass (1990), continuant amb els estudis de Stogdill (1974), categoritza el lideratge en:

- Un nucli de processos grupals: El líder és la persona que defineix fins on van les fronteres de les creences, dels canvis i de les activitats dels grups de seguidors.
- Com un individu amb una personalitat impactant: El líder és una persona amb trets superior als dels seus seguidors.
- Com a art per induir els seguidors: el lideratge és una manera d'alinear el grup cap a la direcció que desitgi el líder.
- Com una persona influent.

- Com una manera particular de persuasió: en aquesta categoria, el líder persuadeix els seguidors utilitzant arguments vàlids.
- Com una relació de poder: existeix un diferencial de poder, en el qual el seguidor percep que el líder pot incidir sobre la seva conducta.
- Com a instrument per a la consecució de metes: el líder és qui dirigeix el grup cap al compliment dels objectius.
- Com a expressió de determinades conductes: en aquesta categoria el lideratge és la conducta d'un subjecte mentre està implicat en dirigir les activitats grupals.
- Com un procés d'influència. El lideratge és el resultat de la influència directa del líder sobre els seguidors que comporta l'assoliment dels objectius del grup.
- Com a efecte de la interacció grupal: el lideratge és el resultat de les interaccions entre els membres del grup.
- Com una diferenciació de rols. Cada membre del grup té una posició a la qual li correspon el desenvolupament d'un rol determinat.
- Com un iniciador de l'estructura de l'organització.
- Com un aglutinador d'elements. Capaç d'aglutinar un equip de gent i convertir-lo en un equip.

Cardona (2000) defineix un tercer tipus de lideratge que complementa al transformacional i al transaccional, el transcendent. Defineix el "lideratge transcendent" com una relació d'influència de contribució. En aquesta relació, el col·laborador interactua amb el líder per motivació extrínseca, intrínseca i transcendent. La motivació extrínseca és la que impulsa l'acció des de fora de la persona per mitjà d'incentius (per exemple, els diners o la lloança).

La motivació intrínseca és la que provoca l'acció des de dintre de la persona (per exemple, l'aprenentatge o satisfacció d'un treball ben fet). Finalment, la motivació transcendent és la que anima a l'acció des de dintre de la persona per raó d'un benefici per a un altre individu (per exemple, saber que l'acció satisfà necessitats reals d'altres). Es necessita harmonitzar aquests 3 tipus de motivacions per obtenir resultats òptims a nivell professional, personal i social. El líder transcendent es compromet seriosament amb els seus seguidors perquè aquests es sentin "superiors" i compromesos, alhora amb l'organització i els seus objectius.

Daniel Goleman *et al.* (2002) en el llibre *El líder resonante crea más* ens diu que liderar és una tasca emocional de què se n'extreu el següent fragment: "les persones més ressonants són aquelles que sintonitzen amb els altres i que mantenen relacions més transparents, perquè la ressonància minimitza el soroll del sistema". "...un líder produeix ressonància, és a dir, el clima emocional positiu indispensable per mobilitzar el millor de l'ésser humà". "El líder expressa sincerament els seus propis valors i sintonitza amb les emocions de les persones que l'envolten". Segons els autors, entre altres arguments científicament demostrats, les accions del líder són responsables del 70% de la percepció que els empleats tenen de l'ambient de l'empresa. Per a ser bons líders, el fonamental és estar en contacte amb les pròpies emocions perquè si no, no es disposa de l'empatia necessària per a establir un equip de treball creatiu i eficaç. Defineix les emocions com un circuit obert de manera que el líder ressonant té la capacitat de congeniar les característiques de tots els estils de lideratge, segons sigui necessari, mantenint sempre una connexió amb els seus seguidors i perllongant el to emocional positiu en què s'origina la ressonància en l'ambient.

No n'hi ha prou amb tenir un bon coeficient intel·lectual per obtenir l'èxit, el líder ha d'assolir i mantenir el control de les seves emocions davant dels escenaris més molestos, tristos, ansiosos o fins i tot alegres, i saber mostrar empatia amb els sentiments propis i aliens.

El lideratge autoritari impossibilita la sinceritat dels subordinats, ja que el líder creu que tot va bé en un clima destructiu per a l'empresa. Els líders que recorren a l'amenaça provoquen una pèrdua de la confiança dels seus empleats. Així mateix, es propicia a la generació d'hàbits destructius on les persones no es qüestionen com i per què es fan les coses, sinó que es limiten a sobreviure en un entorn nociu. En aquest ambient, no existeix la menor possibilitat de canvi a causa del fet que els líders descoratgen qualsevol intent de millora. "El sentit comú ens diu que, com més a gust es trobin els empleats, més esforços faran per complaure els seus clients; fet que, en conseqüència, redundarà necessàriament en el rendiment. Però, en realitat, existeix una fórmula per a quantificar aquesta relació, segons la qual un augment de l'1 per cent en el clima emocional dels serveis va acompanyat d'un augment del 2 per cent en els ingressos".

Vista l'evolució del lideratge i la seva íntima relació amb l'*empowerment*, el lideratge es converteix en una eina estratègica que enforteix l'*empowerment*, dóna sentit al treball en equip i permet que la qualitat total deixi de ser una filosofia motivacional des de la perspectiva humana i es converteixi en un sistema radicalment funcional. Per Rodríguez (2008) el nou paper del líder en l'*empowerment* és "curar les velles ferides que hi ha en l'organització per donar pas a majors nivells de confiança, equilibrar la balança entre l'alta tecnologia i el toc humà de l'organització, i portar a l'empresa el temes de moralitat, ètica, dignitat, llibertat i valor per l'ésser humà, en relació a la capacitat de ser més competent per fer la seva feina" "on els líders han d'actuar com els connectors de neurones".

Podem concloure dient que sense un bon lideratge no hi pot haver enfortiment i que sense *empowerment* no hi ha lideratge. El lideratge transaccional ens mostra que és important el que cadascú espera de l'altre, és a dir, tenir en compte les expectatives d'uns i altres. En el lideratge transformacional, el líder i els col·laboradors s'ajuden mútuament per superar-se. Finalment, el lideratge transcendent i el

compromís del líder amb els seguidors que té en compte els sentiments i la gestió de les emocions dels subordinats ens il·lustren les qualitats que hauria de tenir tot bon líder i que coincideixen plenament amb les necessàries per tirar endavant un procés d'enfortiment.



2.4 El coaching

Per arribar a l'*empowerment*, com abans ja hem esmentat, es pot fer a través de la direcció però, qui ajuda a la direcció a arribar a l'*empowerment*? El *coaching* és una eina que pot ajudar i donar suport a aquest col·lectiu.

El *coaching* es basa amb el mètode socràtic que utilitza un aprenentatge basat en la pròpia experiència del dia a dia. Per la majoria de directius l'objectiu principal és aconseguir bons resultats econòmics i a més connectar-los amb el desenvolupament professional de cada persona que treballa amb ell. Una forma d'aconseguir-lo és utilitzar el *coaching* per trobar la manera de desenvolupar professionalment els subordinats i de millorar el seu propi treball. El *coaching* no només es pot utilitzar per a directiu sinó també pot ser una eina pel desenvolupament dels subordinats o col·laboradors.

El vocable *coaching* és d'origen anglosaxó. La traducció literal de *coach* en català és entrenador. L'entrenador (que com origen té les activitats esportives) és el responsable d'un equip, amb el qual ha d'aconseguir resultats, ja que no solament s'ha de preocupar de la tècnica de cada jugador, de les tàctiques de l'equip, de les connexions entre ells, de les seves relacions, etc. sinó que també ha de prestar especial atenció a certs aspectes personals de cadascun dels seus homes. Els aspectes personals incideixen enormement en les relacions i aquestes en la capacitat d'aconseguir resultats de cadascun d'ells. En general, tots els temes personals influeixen molt fortament en els resultats, per tant, hem de gestionar-los.

L'entrenament consisteix a actuar de manera que promogui el desenvolupament permanent de les destreses dels membres de l'organització per a incrementar la productivitat. (Poves, 2002; Hanenberg, 2004; Goldsmith i Bass, 2004)

El *coaching* que neix com un complement en els processos de canvis dins l'organització tal com el *Total Quality Management* o el *Just In Time*, ha pres especial rellevància en els últims anys. El seu atractiu és la contrastada efectivitat com a instrument per al desplegament de les potencialitats dels directius i subordinats que fan d'aquesta competència una eina cada vegada més necessària per a la direcció de les persones i el desenvolupament organitzatiu.

El *coaching* per Poves (2005) és un procés d'entrenament personalitzat i confidencial que cobreix el buit que hi ha entre el que s'és ara i el que es vol ser demà. Per Cardona (2005) és una eina de desenvolupament de directius que consisteix en un assessorament personal i professional pel posterior impacte en l'organització. En termes més amplis, el *coaching* és la forma en què algú ajuda a una altra persona perquè sigui capaç d'aconseguir els seus propis resultats en connexió amb l'equip al qual pertany.

Aquesta relació s'estableix entre dues (o més) persones en les quals una d'elles (anomenada *coach*) facilita l'èxit de l'altra o altres

(anomenat *coachee*). És important recalcar que l'èxit del *coaching* recau en què sigui el *coachee* el que marqui quins són els objectius i el *coach* el guï i l'ajudi en l'assoliment dels objectius programats. Ser un *coach* és distint de ser un assessor, consultor, terapeuta o un bon amic.

Existeixen diferents tipus de *coaching*.

- El *coaching* personal (*life coaching*): és aquell que es dedica de forma particular a ajudar persones en les seves vides i a arribar a objectius personals diversos. Aquest tipus de *coaching* aplicat a l'*empowerment* estaria indicat per a individus amb necessitats molt concretes.
- El *coaching* empresarial (*business coaching*): la seva denominació se sol usar quan és un propietari d'empresa que contracta un *coach* per ajudar-lo en el seu negoci. En l'ajuda cap a l'*empowerment*, el destinatari seria un empresari.
- El *coaching* executiu i el corporatiu (*executive coaching*): ambdós van de la mà i diferenciar-los de vegades no és fàcil. La subtil diferència podria ser que el *coach* corporatiu treballa amb l'empresa en el seu conjunt com a observador extern de les dinàmiques i tenint en compte totes les àrees, la cultura, missió, visió de l'empresa i aplicant *coaching* a tots els departaments i equips directius, tant a nivell individual com col·lectiu. El *coach* executiu pot ser contractat per l'empresa per un o diversos executius, o de forma particular pel propi executiu amb la idea principal de treballar objectius relacionats amb el seu treball i empresa.

Les relacions amb l'*empowerment* les trobem en autors com Coppola (1995) citat Gary *et al.* (1998) que explica la relació directa que hi ha entre *coaching* i *empowerment*, i Elliott (1994) citat per Edwards, J. L. *et al.* (2002) comenta que s'han trobat nivells molt alts d'*empowerment* quan s'ha rebut *coaching*. Per últim, Nichols (1995)

cita el *coaching* com el segon estat que ha d'emprar la direcció per arribar a l'*empowerment*. L'estudi realitzat per Orpen (1997) proposa un programa de mesura de motivació, nivell d'organització, responsabilitat i rendiment després d'aplicar un programa de *mentoring*. El resultat final diu que si s'aconsegueix una bona relació entre direcció i empleats, tots dos acaben millorant el seu rendiment i l'aplicació en l'organització en la feina.

Els autors Gary *et al.* (1998) proposen un model per al rendiment estratègic de l'*empowerment* on hi ha tres variables clau que s'han de maximitzar:

- 1- *Coaching*.
- 2- *Modeling*.
- 3- Pla de carrera.

El *coaching* es pot establir com un mitjà a través del qual es pot arribar a l'*empowerment*, en especial rellevància com a eina d'ajut dels directius.



2.5 La cultura corporativa: la visió, la missió i els valors de l'organització

La cultura corporativa és definida com el conjunt de valors, costums, hàbits i creences existents en una organització. És el patró de comportament dels seus membres articulats per declaracions de propòsits organitzatius, polítiques, mites, històries i rituals comuns no necessàriament positius.⁶ Segons Hofstede *et al.* (1990) els aspectes de valor de la cultura organitzativa estan determinats per la cultura nacional i els aspectes pràctics estan determinats per l'organització com a resultat d'adaptar les demandes de canvi de l'entorn.

La cultura corporativa és molt important perquè l'empleat conegui el seu treball (Ambroz, 2004). És important perquè li permet prendre decisions quan se li presentin oportunitats i, a més, perquè li permet enfrontar-se a qualsevol problema que se li pugui presentar.

Una cultura corporativa dels empleats, segons Fawcett, E. (2004), es forma mitjançant l'afirmació, la pertinença i la capacitat, conegudes com la metodologia "ABC's". Les sigles "ABC" signifiquen el següent: primerament, "A" d'afirmació; ajuda a determinar el nivell de competència de l'empleat i les característiques de l'entorn de treball. En segon lloc "B" significa pertinença i representa la necessitat natural que la gent té per formar part d'una companyia. Finalment, "C" de capacitat, que accentua la necessitat d'invertir en les capacitats de l'empleat. És a dir, l'encarregat té la paraula per determinar si l'empleat arriba o no als objectius determinats per l'empresa i si necessita millorar les seves capacitats. L'organització avaluarà si la persona és imprescindible o no per l'empresa. L'afirmació i la pertinença són dos factors importants, però sense la capacitat, l'empresa no arribaria mai a obtenir èxit. Els encarregats

⁶ Definició extreta de www.culturacorporativa.com

que coneixen i manipulen els “ABC’s” poden desenvolupar una mà d’obra creativa que faci contribucions significatives a l’èxit competitiu de la companyia. Entrenen els seus treballadors, els autoritzen per atendre els clients i esperen un progrés de millora en les operacions quotidianes.

La cultura corporativa també està relacionada amb el TQM i és el factor principal per la seva aplicació. Segons Ambroz (2004), els tres aspectes més importants de la cultura corporativa són:

1. Control sobre la tasca del treball.
2. Motivació per crear una imatge pròpia positiva.
3. Intentar conèixer les necessitats humanes bàsiques per connectar amb els altres.

Com es pot veure, el TQM, la cultura corporativa i l’*empowerment* estan íntimament relacionats i formen part d’una mateixa eina de millora de gestió empresarial.

Definir la missió, la visió i els valors d’una organització també és força important perquè l’*empowerment* sigui assumit pels empleats. La missió està entesa com la raó d’existir d’una persona, equip o empresa, és el que defineix el negoci al qual es dedica l’organització, les necessitats que cobreix amb els seus productes i serveis, el mercat en el qual es desenvolupa l’empresa i la imatge pública.⁷ A la pràctica, la manera més habitual de definir la missió és considerar les necessitats del *stakeholders* de l’empresa (clients, accionistes, treballadors, proveïdors...) (Cardona i Rey, 2006).

La visió es defineix com una imatge del futur desitjat que busquem crear amb els nostres esforços i accions. És la brúixola que guiarà a

⁷ Definició extreta de www.misionvisionvalores.com

líders i col·laboradors. Serà allò que ens permetrà que totes les coses que fem tinguin sentit i coherència.

Els valors són el conjunt de principis, creences i regles que regulen la gestió de l'organització. Constitueixen la filosofia institucional i el suport de la cultura organitzacional. L'objectiu bàsic de la definició de valors corporatius és el de tenir un marc de referència que inspire i reguli la vida de l'organització. "Les aptituds i comportaments que són compatibles amb el sistema de valors dels treballadors tenen un fort efecte motivador" (Kelman, 1958). Això és veritat quan parlem sobre els sistemes de valors que es relacionen amb la millora de la qualitat del lloc de treball. Aquest tipus de motivació es defineix com "internalització del valor" (Katz, 1986 citat per Ambroz. (2004). Pel altra banda, Conger i Kanungo (1987) defineixen la internalització dels valors com la facultat que incrementa els sentiments d'autoeficàcia dels empleats a través de la identificació de condicions que promouen l'eliminació de condicions ineficaces. Thomas i Velthouse (1990) la defineixen com la tasca dels valors en relació amb els ideals o estàndards propis dels individus.

Beauvois (2000) proposa que el terme internament acceptat com a "valors comuns" és l'explicació central de la tasca com a motivació potencial i que les interpretacions internes són més raonables que les externes.

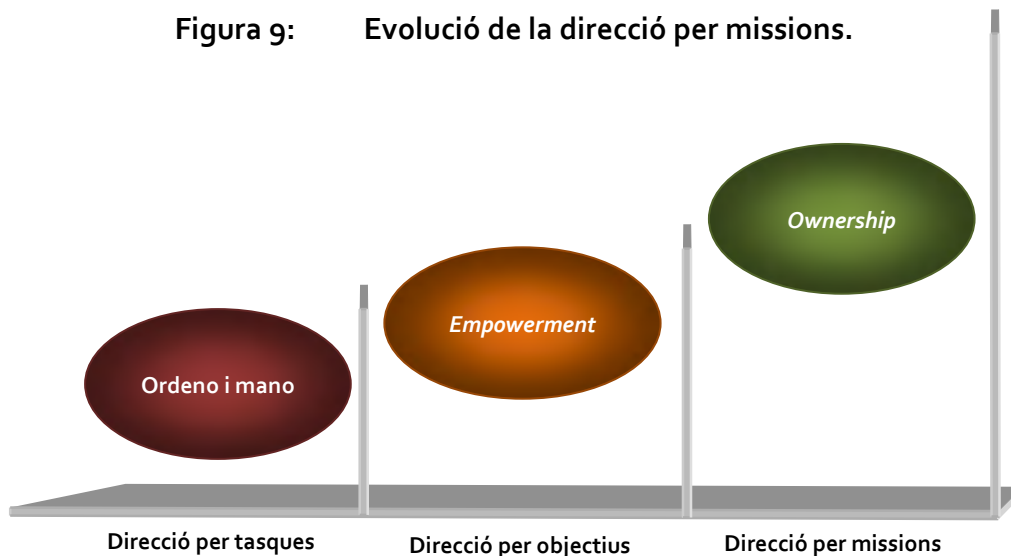
Moltes empreses intenten donar *empowerment* als seus empleats, però aquests no volen assumir aquesta responsabilitat perquè els falta identificació amb el projecte empresarial. L'*empowerment* és un procés de l'organització per compartir una visió col·lectiva en què, a través de compromís i del feedback dels seu membres, es pugui aconseguir una nova visió del que vol ser en un futur (Watkins i Marsicks ,1993; Watkins i Marsicks 1996; Yang *et al.*, 2004).

El següent esquema extret de l'article *Dirección por misiones: Primeras experiencias de éxito*, de Cardona i Rey (2006) situa l'*empowerment* com un pas previ a la direcció per missions. La

direcció per missions és redissenyar i transformar les eines de l'empresa per convertir-les en un vehicle conductor de la missió a tota l'organització.

Segons els autors, la direcció per missions enriqueix l'*empowerment* i el dota de major contingut i un major potencial d'identificació amb la missió, sense la qual l'*empowerment* resulta ineficaç.

Figura 9: Evolució de la direcció per missions.



Font : Cardona, P. Rey. C. (2006) "Dirección por misiones: Primeras experiencias de éxito."

Les organitzacions que volen equips eficaços es decanten per valorar el cooperativisme per sobre de la competitivitat. Recolzen l'entrenament per a les habilitats interpersonals, comparteixen la informació i el coneixement, redueixen els nivells jeràrquics, programen reunions amb freqüència i s'esforcen per la igualtat en el tracte, Attaran *et al.* (2000).

Un exemple d'interrelació entre les diferents dimensions de l'*empowerment* el trobem en Kinlaw (1991) que afirma que els equips de treball poden aconseguir un rendiment alt sense imposar regles, però utilitzant els valors compartits. I Hölpf (1994) ens diu que el desenvolupament directiu i l'*empowerment* van lligats a la relació

entre els valors personals i els corporatius. Una bona cultura corporativa amb uns valors positius compartits ajudaran a millorar l'organització i a fer possible un millor *empowerment*.

Els autors Ripley i Ripley (1992) diuen que "cal potenciar els comandaments mitjans, ja que són aquests els responsables d'interpretar la visió de l'organització i la missió, l'establiment dels objectius i operacions, la determinació d'objectius mesurables i la presa de les accions necessàries per assolir aquests objectius".

Definir clarament la missió, la visió i els valors de l'empresa o de l'organització i tenir en compte els conceptes i aspectes fonamentals de l'*empowerment* és un primer pas per assegurar-se l'èxit del procés.

2.6 Desenvolupament professional (pla de carrera)

Per arribar a un bon *empowerment* és molt important l'actitud de l'empleat. Aplicar tècniques que ajudin a millorar l'actitud i predisposició a l'hora de col·laborar amb l'empresa farà més fàcil i ràpid aconseguir els objectius fixats per l'organització.

En l'article *Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies*, Nabi (2000), l'autor explica com el desenvolupament professional i les estratègies anomenades *career-enhancing strategies*, traduïdes com 'estratègies per l'enriquiment de la carrera', són elements de millora en el comportament i aptituds dels treballadors que tan necessàries són en un procés d'enfortiment.

Per Greenhaus i Callanan (1994) el desenvolupament professional es pot entendre com un procés global en què els empleats prenen consciència de les seves fortaleses i les oportunitats que els dona l'empresa per promocionar-se. Així, aplicant les estratègies de

desenvolupament aconseguen els objectius professionals. L'ús d'aquestes estratègies pot veure's com a indicador de les ganes de l'empleat per millorar dins la seva organització i aconseguir els seus objectius, que el portin a avançar en el seu entorn, tant millorant la seva efectivitat a l'hora de fer la feina, com l'avaluació positiva que els seus caps fan de l'empleat.

Gould i Penley (1984) afegeixen que les oportunitats que dóna l'empresa influeixen directament en l'ús de les estratègies pel desenvolupament professional i proposen que la motivació personal de l'empleat per progressar en la seva carrera s'aconsegueixi mitjançant l'ús de les estratègies mentre es realitza la feina. En canvi, no destaquen els atributs motivacionals (entesos com la motivació que té l'empleat per progressar) i les experiències organitzatives (enteses com a oportunitats que dóna l'empresa pel desenvolupament professional dins de la seva organització) com a característiques que fomentin l'ús de les estratègies de desenvolupament professional. Els mateixos autors conclouen que una de les estratègies més importants és, per una banda, crear una xarxa de contactes dins mateix de l'empresa amb la qual s'obtindrà informació, poder i recolzament pel desenvolupament de la carrera professional, i per altra banda, dir les aspiracions que té un mateix per aconseguir un lloc amb més responsabilitat dins l'empresa.

Per concloure podem dir que un bon pla de carrera ajuda al subordinat o col·laborador a millorar tant la seva actitud com la predisposició a col·laborar amb l'empresa. Ajuda a aconseguir els objectius fixats per l'empresa i és un element de millora en el comportament i les aptituds dels treballadors i desenvolupa ganes a l'empleat per millorar professionalment dins l'empresa. Tots aquests trets ens ajudaran a fer de *l'empowerment* una realitat.

2.7 La motivació

Per explicar l'efecte de la motivació sobre el desenvolupament de l'*empowerment* ens remetrem altre cop als orígens de les primeres teories de gestió de recursos humans i en concret en les directament relacionades amb la motivació que es van efectuar entre els anys 1960 i 1970.

El precursor va ésser McGregor (1960) amb la teoria XY. El pensament organitzatiu evolucionà amb els estudis d'Atkinson (1966) sobre la forma de pensar de les persones. Aquesta teoria es basa en la consecució personal i en la consecució de grup. Mentre que la consecució personal es preocupa pel benestar del treball individual, la consecució de grup s'interessa pel benestar i la qualitat dels objectius aconseguits del grup.

L'evolució del pensament continua amb Herzberg (1966) amb la teoria del factor dual de la motivació fonamentada en el model de la jerarquia de les necessitats de Maslow (1954). Per Herzberg hi ha factors motivadors i factors higiènics. Els factors motivadors són la consecució, el reconeixement, la responsabilitat i l'assoliment de les tasques, mentre que els higiènics són extrínsecs al treball, la política, i l'administració de l'organització, el salari, l'estatus, les condicions de treball, les relacions interpersonals i la seguretat. Per arribar a tenir els treballadors compromesos, Watson (1986) suggereix una estratègia d'empresa basada en potenciar la motivació i la participació per tal d'aconseguir el control dels treballadors i el seu compromís.

En quant a la relació entre motivació i *empowerment* tornem a citar els autors Thomas i Velthouse (1990) que estudiaren els 4 models dimensionals dels empleats en un procés d'atribució de poder i que influeixen en la seva motivació. Aquestes quatre variables són: significació (rellevància), competència, autodeterminació i impacte (repercussió). Per poder veure la relació amb la motivació recordarem el significat de cada un dels termes. Entenem per

significació o rellevància el valor d'una meta o d'un propòsit del treball, on la comprensió implica una correlació entre la necessitat del rol del treball i la vàlua que té el treballador per desenvolupar aquella tasca, així com també els suggeriments i actituds que té envers la feina (Brief i Nord, 1990 citat per Spreitzer, 1995). La competència o capacitat és una aptitud que hom posseeix amb l'habilitat de desenvolupar una feina o una tasca ben feta (Gist, 1987). L'autodeterminació és la capacitat que hom té d'autonomia i control respecte la seva pròpia feina (Deci i Ryan, 1985). L'impacte o repercussió és la percepció que un treballador pot tenir de com ha influït la seva estratègia, operació o administració en el resultat d'una feina (Ashforth, 1989).

McClelland i Burnham (2003) afirmen que l'objectiu d'un bon directiu és saber motivar els seus treballadors. Els millors directius són aquells que tenen dues característiques fonamentals que actuen com a reguladores. En primer lloc, la maduresa emocional (arribar en aquell estat en què es busca servir als altres de manera desinteressada). I en segon lloc tenir poc egoisme. Aquestes dues virtuts han d'anar acompanyades d'un estil democràtic no autoritari i d'una pedagogia que porti a l'equip a aconseguir els objectius de l'empresa. Per tant, els autors suggereixen que perquè un sistema d'*empowerment* funcioni s'ha d'actuar sobre la motivació dels treballadors a través de la valoració de les habilitats dels empleats, atribuir als subordinats un cert grau de llibertat a l'hora de portar a terme el treball i que el procés reverteixi positivament sobre el treballador, donant-li un benefici, ja sigui tangible o intangible.



2.8 La gestió de la qualitat

A continuació es mostra com arribar a l'empowerment a través de la gestió de la qualitat.

Al llarg de la història el concepte de qualitat ha estat discutit per molts autors. Segons Juran (1970), la qualitat consisteix en dues dimensions bàsiques: "l'execució del producte que porti a una satisfacció del client i l'absència de deficiències que evitin la insatisfacció del client". Les empreses han hagut d'adaptar-se a oferir productes de qualitat a causa del procés de globalització, però a canvi s'han obert noves oportunitats i nous mercats. En un entorn de gran competitivitat, les empreses es veuen obligades a implementar programes de millora contínua. Primerament es van iniciar amb programes de millora de la producció els quals incloïen sistemes d'assegurament de la qualitat i un millor servei al client. El TQM (*Total Quality Management*) és un sistema de gestió per garantir la qualitat que moltes empreses estan utilitzant a nivell mundial. TQM és l'estratègia central per la millora contínua del producte i la qualitat del servei per aconseguir la satisfacció del client. A principis dels anys 80 es van integrar a Europa i als Estats Units els models de "Gestió de la Qualitat Total".

El TQM també anomenat "Excel·lència Empresarial" es va iniciar als anys 50 al Japó i centra tots els esforços per millorar la flexibilitat, l'efectivitat i la competitivitat de l'empresa per satisfer el client (incloent com a client la societat), mitjançant la participació de tots els membres de l'organització. Al TQM és primordial l'ús d'eines com la millora contínua.

El TQM requereix que les organitzacions facin efectives la implementació i el manteniment de la participació dels empleats en els programes de presa de decisions dels ja anomenats *Employee Participation and Empowerment Programs* (EPEPs). Hill (1991) afirma que la Gestió de la Qualitat Total pot conduir a formes de participació de manera més àmplia entre empleats i direcció. La

garantia de l'èxit per aquests processos segons Attaran i Nguyen (1999) és aconseguir que tots els grups implicats "connectin" amb els propòsits reals de l'empresa i donin el màxim valor afegit als nostres productes-serveis, per així poder diferenciar-se de la competència, a més de reduir els costos. Per aconseguir-ho és imprescindible la col·laboració de tot el factor humà de l'empresa combinat amb estratègies que facin aflorar el millor de cada persona, perquè donin una formació en resolució de conflictes, una millora en la comunicació, estructurin els equips de treball, i sàpiguen com participar i com adquirir responsabilitat, tant a nivell directiu com a nivell dels empleats per assegurar-se uns resultats òptims. TQM significa noves maneres de fer les coses, nous estàndards, nous sistemes i noves responsabilitats. Significa canvi i quan un canvi és imposat des de fora es produeix resistència, pressió i estrès, en lloc de veure que pot ser una millora.

La qualitat només esdevé una activitat autònoma quan és organitzada pel conjunt de les persones implicades. Aquestes hauran de decidir lliurement les interaccions de qualitat requerides. Només llavors, les expectatives de qualitat dels altres empleats, processos i clients poden ser identificades.

Clarament, un dels components més forts perquè el TQM sigui efectiu és el compromís amb el desenvolupament dels recursos humans. Babbar i Rai (1993) indiquen que "els mànagers ho poden fer possible proveint la necessària infraestructura requerida per aconseguir el millor dels seus empleats i construint mecanismes per tal que els empleats els utilitzin per obtenir resultats de l'entorn. Això alhora ha de facilitar la millora contínua en els processos bàsics i ha d'incrementar la productivitat dels individus". En aquest aspecte el TQM és, doncs, dependent de les capacitats de l'organització per recollir i compartir informació obertament, així com aplicar de manera genuïna un management participatiu i amb forta capacitat de decisió. Els canvis organitzatius basats en la implementació del TQM si no estan en connexió amb la qualitat percebuda en el lloc de

treball, poden tenir un efecte negatiu en l'eficàcia de la qualitat. D'altra banda, autors com Parker (1995) mantenen que la incompatibilitat entre la cultura corporativa i les percepcions individuals de qualitat és necessària per encoratjar la creativitat.

Quan els empleats perceben el poder sobre la qualitat de la seva tasca, les seves expectatives personals d'eficàcia s'incrementen. Els descobriments d' Scott (1987) revelen que a més *empowerment* les tasques dels empleats tenen major interdependència i complexitat. Les expectatives dels empleats són inputs valorables que contribueixen als processos de millora de qualitat en el grup i entre grups en concordança a la demanda de qualitat del client. Per tant, l'*empowerment* contribueix a la millora de la qualitat.

Clerary (1995) en l'article *Supporting empowerment with Deming's PSCA cycle* ens mostra que les eines utilitzades en la qualitat total (en els anomenats cercles de qualitat de Deming), ofereixen tècniques per tal que els treballadors prenguin un paper més rellevant a l'empresa donant suport a l'organització en la millora de la qualitat, i que aquest conjunt de tècniques també es poden utilitzar per la millora de l'*empowerment*. L'autora presenta concretament la tècnica de Deming PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) des d'una visió de gestió en les persones, és a dir aplicada directament a l'*empowerment* i afirma que representa la clau per aplicar un bon *empowerment* als treballadors. A l'estudi alerta dels perills que comporta la seva aplicació: "si una empresa dóna la llibertat a un operari per solucionar els problemes en què s'enfronta davant la seva màquina, podria ser que els resultats fossin nefastos, ja que aquest operari no tindrà una visió oberta de tota l'empresa, ni informació suficient per actuar correctament. Cal una preparació, un temps i un entrenament per arribar a un treballador amb una delegació eficaç". S'afirma que les tècniques per si soles tampoc aporten res per millorar, es necessita una combinació de treballadors capaços de poder entendre i aplicar aquestes tècniques correctament. Per treballar correctament, cal establir una bona planificació, donar els

recursos adients i establir uns processos. Cal que els treballadors es sentin part de l'empresa i com a tals han de tenir poder de decisió.

Segons Lashley (1995a), els treballadors tenen un paper molt important dins l'empresa, ja que incideixen de manera decisiva en l'opinió dels usuaris sobre la qualitat del servei. Així, per tal d'involucrar al màxim aquests treballadors en l'objectiu de satisfer els clients serà important tenir unes bones estratègies en recursos humans dins l'empresa. Cada vegada més, els especialistes defensen que hi ha d'haver un compromís permanent cap a la millora de la qualitat del servei. Això fa que a les empreses s'estigui implantant la cultura de la qualitat total amb el suport de la direcció de recursos humans que asseguri més implicació dels treballadors i delegació de poders.

Altres estudis realitzats mostren alguns mètodes que fan servir les empreses per atorgar poder als empleats. Un exemple clar és l'ús de cercles de qualitat utilitzats pels restaurants McDonald's (Barbee i Bott, 1991), o els programes de suggeriments (Bowen i Lawler, 1992). Caudron (1993) afirma que l'estratègia d'habilitat humana coopera amb l'obtenció de qualitat total si l'empleat està involucrat en la direcció estratègica i descentralització de decisions a la companyia. Les aptituds dels treballadors són molt importants en el procés de millora de la qualitat perquè és la gent la que fa realitat o no un programa de qualitat. Amb el TQM de vegades s'ignora la part humana i es deixa de banda la gent, que és el bloc més important en la percepció de la qualitat tan individual com col·lectiva.

Segons Ambroz (2004) la qualitat ha d'estar present en cada tasca del treballador i dintre d'un conjunt d'estàndards. Les tasques i processos de qualitat signifiquen tenir control sobre:

- El resultat del procés d'aprenentatge.
- La interacció del treballador mentre participa en el procés de millora de la qualitat.

- L'experiència de responsabilitat per conèixer la demanda del client.
- El significat que té la tasca pel subordinat i la contribució a la qualitat dels productes o serveis que hi pot fer.

Fins ara hem vist com la qualitat pot contribuir a l'*empowerment*, però l'*empowerment* també contribueix a la millora de la qualitat.

El 1988, un conjunt d'empreses europees va fundar l'EFQM *European Foundation for Quality Management*. Aquesta fundació institueix anualment els Premis Europeus per a la Qualitat, molt semblants als premis Malcom Baldrige, creats al 1987 pel Congrés dels Estats Units. Els dos premis es van crear amb l'objectiu de motivar les empreses per tal que participessin en projectes de millora de la qualitat.

L'EFQM mesura l'èxit d'una organització a través de nou criteris dividits en agents (controlables) i resultats (mesurables). Aquests criteris són els que s'indiquen a continuació (Peralta *et al.* ;2006).

AGENTS

Criteri 1: lideratge (10%).

Criteri 2: Política i estratègia (8%).

Criteri 3: Gestió del personal 89%).

Criteri 4: Recursos (9%).

Criteri 5: Processos (14%).

RESULTATS

Criteri 1: Satisfacció del client (20%)

Criteri 2: Satisfacció del personal (9%)

Criteri 3: Impacte a la societat (6%)

Criteri 4: Resultats de l'empresa (15%)

Podem veure que a l'apartat "d'agents" el criteri 3 fa referència a la gestió del personal i que en l'apartat de "resultats" els criteris 1 i 2, satisfacció del client i satisfacció del personal, respectivament, l'*empowerment* hi té molt a veure, com a eina de millora dels paràmetres per avaluar, ja que pot contribuir significativament a l'increment d'aquets indicadors. Cook (1994) analitza la implicació cultural de l'*empowerment* i afirma que aquest és un dels punts claus dins del procés de millora contínua.

L'*empowerment* és una de les eines de què disposa la qualitat total en els models de millora contínua i reenginyeria, i serveix a les empreses per proveir d'elements per enfortir els processos que duen a les empreses al seu desenvolupament. A través de la qualitat arribem a l'*empowerment*, i al contrari.



2.9 L'entrenament

En un ambient organitzatiu, l'orientació i l'entrenament preparen els treballadors perquè treballin de manera autònoma. Fine (1998), afirma que l'èxit absolut d'una companyia s'arriba simplement, entrenant els seus treballadors i donant-los càrrecs de responsabilitat. Els equips requereixen entrenament massiu perquè els membres no només obtinguin noves habilitats, sinó que també aprenguin com treballar en equip. La redistribució del poder de

l'autoritat i la responsabilitat de la gent més pròxima al client permeten que els equips de treball autogestionats funcionin de manera autònoma, amb poca o gens supervisió (Attaran *et al.*, 2000).

2.10 La formació

La formació també és un factor clau en l'*empowerment*. Establir mecanismes de delegació de poder en moltes organitzacions suposa un canvi. La formació facilita el canvi en diferents moments del procés, Pardo (2002) cita diversos autors que anomenen la utilitat de la formació en el procés de canvi. Aquesta és útil per consolidar la nova visió que aporta el canvi (Appelbaum *et al.*, 1998), fa que s'identifiquin les actuacions necessàries (Dichter *et al.*, 1993) i és necessària per equipar els individus amb noves habilitats que afavoreixin el canvi (Smith, 1998).

Segons Blackwell (1997) i Tyndall, (1998) el treballador amb coneixements pot treballar amb eficàcia, així com compartir el lideratge de l'organització. I mitjançant la formació s'ajuda que els individus recobrin la confiança en si mateixos (Bridges, 1986). Per poder aconseguir una major participació, socialització, implicació, compromís, comunicació, confiança, coordinació i acompliment dels empleats és fonamental disposar de bons programes de formació que a part de millorar la cultura corporativa els orienti en allò que poden o no poden fer (Walton 1989, citat per Rodriguez, 1994). Igualment d'importants són els programes de formació per a directius, atès que els nous reptes exigeixen noves habilitats de direcció per augmentar al màxim el potencial de l'empleat (Erstad, 1997). Wickisier (1997) analitza el cas de l'evolució d'una empresa familiar a una empresa d'èxit basada en *empowerment* on es demostra que la visió es manté gràcies a la formació i la constància. De la mateixa manera, Ahanotu (1998) assegura que l'*empowerment* no es pot produir sense treballadors amb coneixement i no és

complet si no hi ha participació en els processos d'innovació (learning-by-doing).

En l'article *People as the bridge to competitiveness Benchmarking the ABCs of an empowered workforce* de Fawcett et al. (2004) l'èxit de les societats industrials s'ha mantingut, gràcies a la capacitat i les ganes d'aprendre de la seva mà d'obra i es fa referència a com cal conduir la gent d'una empresa de manera que aquesta sigui el motor de l'èxit competitiu.

Per haver-hi *empowerment*, cal formació i una major formació de tots, directius i col·laboradors, així com aportar arguments suficients per caminar cap a l'empoderament.

2.11 La descentralització

La descentralització defineix com distribuir o compartir la responsabilitat a través dels membres de les organitzacions. La descentralització del poder és l'esforç per autoritzar tots els treballadors que s'incloguin en el procediment de prendre decisions. És el grau en què el poder és repartit entre molts individus i és un estímul per a la motivació (Lee, 1990).

Menon (1999) demostra que l'*empowerment* està relacionat positivament amb la delegació i negativament amb la centralització de l'organització. Les organitzacions descentralitzades tenen la capacitat de respondre ràpidament, perquè el poder de presa de decisions està distribuït entre gerents i no gerents en tots els nivells de l'organització, segons el tipus de decisió i la posició dins l'empresa. La redistribució de poder, l'autoritat i la responsabilitat de la gent de l'empresa que treballa més a prop del client permeten que els equips funcionin autònomament, amb poca o cap supervisió. Les organitzacions poden facilitar el repartiment del poder compartint la informació sobre el funcionament de l'empresa. (Thibodeaux i

Faden, 1994). Scontrino (1998) citant el llibre *Empowerment and Democracy in the Workplace* de l'autor Dew (1997) planteja els passos a seguir per crear un lloc de treball més descentralitzat i més democràtic.

Aquests son:

1. Tenir gent motivada.
2. Implicar la gent en la planificació del canvi.
3. Crear equips líders.
4. Educar els treballadors.
5. Canviar els sistemes de suport.
6. Consensuar les decisions.
7. Implicar la gent en la planificació estratègica i tàctica.

Aquests passos ens poden servir d'ajuda per descentralitzar millor la nostra organització i arribar a l'empoderament.

2.12 L' autogestió, autonomia del subordinats

El terme autogestió (administració autònoma), és l'ús de qualsevol mètode, habilitat i estratègia a través de les quals els partícips d'una activitat puguin dirigir-se cap a l'assoliment dels seus objectius.

L'autogestió té molts punts de coincidència amb l'*empowerment* ja que ambdós termes pretenen l'apoderament dels individus perquè compleixin els objectius per si mateixos, com per exemple dintre dels departament d'una empresa.

Segons Escobar (1998) l'autogestió conjuntament amb la participació són una de les primera referències estudiades en el la Psicologia Comunitària en els primers inicis de la disciplina entre els anys 50 i 60. Per Leiva (2002) les dimensions desenvolupades històricament per la Psicologia Comunitària són el desenvolupament comunitari, el canvi social, la promoció general de la salut, la prevenció, etc. i les seves categories, com autogestió, *empowerment*,

desenvolupament de xarxes socials... entenent l'autogestió com el nivell més alt de la participació. Per Grazia *et al.* (2007) les decisions independents i l'autogestió autònoma són indicadors d'un progrés cap al *empowerment*.

Per Petter *et al.* (2002) l'autonomia en el treball és comunament citada per molts autors d'estudis sobre l'*empowerment*, entre ells, Thomas i Velthouse (1990), Spreitzer (1995), Quinn i Spreitzer (1997) que la van definir com a autodeterminació. Per Thomas i Velthouse (1990) (ja citat en apartats anteriors) l'autodeterminació fa referència al grau en què la persona percep que és lliure per decidir com planificar, coordinar i realitzar les seves activitats. De manera molt semblant també ho defineix així Honold (1997). Dew (1997), (citada per Petter *et al.*;2002), parla que l'*empowerment* consisteix en què els treballadors no estiguin limitats per decidir el que poden fer en el seu treball, sempre però dintre d'un límits apropiats. I Foster-Fishman *et al.* (1998), (citada per Petter *et al.*;2002) va trobar que els empleats amb *empowerment* cada vegada trobaven més oportunitats per aplicar la seva autonomia a la feina.

L'autodeterminació o autonomia és considerada un component clau de la motivació i aquesta, a la vegada, és un determinant crític de la satisfacció (Deci i Ryan, 1985). A més, com s'ha esmentat en l'apartat anterior, és un dels 4 models dimensionals dels empleats en un procés d'atribució de poder (Thomas i Velthouse, 1990).

Per tant, com més autonomia proporcioni el cap, com més autogestió fomenti entre els seus col·laboradors, més *empowerment* tindrem. L'autogestió no només és una dimensió de l'*empowerment* sinó que també n'és un dels seus indicadors.



2.13 Contractació de personal

Dotar l'organització dels millors recursos disponibles és un dels objectius de tota gerència. Per tal de tenir productes de qualitat es compren les millors matèries primeres, els millors proveïdors, les millors maquinàries i sistemes de producció, però moltes vegades no es té en compte que també s'hauria d'invertir en personal de la mateixa manera que es fa en maquinària. Si es vol augmentar el volum de vendes o millorar el sistema productiu no es dubta comprar una nova maquinària més moderna, més ràpida en definitiva més adaptada a les noves necessitats de l'empresa, però el que ja no es tan evident és que abans de comprar-la es miri si les persones que l'han de manejar són les millors per fer-ho. De la mateixa manera, si es vol millorar una organització i adaptar-la a les noves necessitats del mercat, assegurar-se tenir el millor personal per afrontar el nous reptes és crucial per l'assoliment d'objectius. S'ha de mesurar si l'organització compta amb el millor personal i, si no és així, contractar-ne de nou que sigui capaç de portar a la pràctica els objectius i fites establerts.

Si en una organització es vol tenir *empowerment*, un dels seus principals objectius de millora és l'atenció al client i satisfer el més ràpidament els seus gustos i les seves exigències i expectatives. La immensa majoria dels tractats de màrqueting revelen que és molt important per l'organització saber quines són les necessitats dels clients i tenir una bona previsió de futur. El personal que es troba més a prop del client és el més idoni per detectar aquestes necessitats i satisfer-les. Saber si comptem amb el personal idoni per aquesta tasca hauria de ser prioritari per engegar un procés d'empoderament.

Heskett (1990) i Schmenner (1995), autors que han estudiat l'influència de la contractació de personal en les organitzacions, coincideixen en el fet que contractar persones disposades a ajudar

l'empresa és crucial per l'organització i perquè l'*empowerment* funcioni.

Tenir la millor gent és el primer pas per tenir el millor producte.

2.14 Altres dimensions

Byham (1992) proposa la recompensa i els sistemes de reconeixement l'empleat com a dimensions per arribar a l'*empowerment* i, a més, cita també els anteriorment citats com la visió i la missió, el disseny del treball, la comunicació eficaç dins l'organització i els sistemes de selecció i promoció de treballador com a dimensions de l'*empowerment*.

L'*empowerment* pot facilitar la innovació. Conger i Kanungo (1988) plantegen que la potenciació psicològica és important per estimular la innovació i la gestió en les organitzacions. La creativitat dels esforços de les persones amb *empowerment* fa que siguin més persistents davant dels obstacles generals d'organització i d'ambient (Thomas i Velthouse, 1990). A més, en estudis de casos d'organitzacions empresarials, Kanter (1983) va trobar que l'*empowerment* i la innovació estan estretament vinculats.

Arribats a aquest punt de la revisió de l'estat de l'art hem vist un conjunt de tècniques, estratègies o dimensions que ens porten a l'*empowerment*, en què la seva execució depèn en major part de la gerència (l'alta direcció), de la mitjana i de la baixa direcció (encarregats i caps de secció). Hem pogut veure que existeix una reciprocitat entre les dimensions i l'empoderament de manera que es retroalimenten mútuament.

“Si continues fent sempre el mateix, obtindràs sempre els mateixos resultats. Per aconseguir quelcom nou, has de fer-ho quelcom diferent.

Albert Einstein (1879-1955)

Capítol 3: Mètodes i/o estratègies compartides per arribar a *l'empowerment*

A continuació es presenten les dimensions que ens porten a *l'empowerment* en què la capacitat de modificar-les són compartides entre els directius i els subordinats. És a dir, que una dimensió millori o empitjori dependrà en gran mesura de la predisposició d'aquests dos col·lectius. Això no vol dir que els dos col·lectius hi intervinguin en igualtat de condicions, ja que en alguns casos els directius tindran un paper primordial en la primera fase d'implementació i després cediran el protagonisme als subordinats i a l'inrevés, ja que hi pot haver iniciatives que parteixin dels subordinats i que finalment el directiu hi tingui l'última paraula.

3 Mètodes i/o estratègies compartides per arribar a l'empowerment

3.1 La participació

La idea de la participació d'empleat com a mètode de millora de la competitivitat va créixer fermament durant el 1960. Era un concepte nou per l'administració d'aquell temps i els gerents estaven instats per acadèmics com Douglas McGregor (1960) i el seu llibre *The Human Side of Enterprise*. En aquest llibre, com ja hem esmentat en apartats anteriors, classificava els diferents tipus de directius en X i Y. Les teories X i Y són dues maneres excloents de percebre el comportament humà adoptades pels gerents per motivar els empleats i obtenir una alta productivitat. McGregor va argumentar que els treballadors podien ser capaços de realitzar un esforç guiat per voluntat pròpia cap als objectius de l'administració, el que s'anomena com la teoria Y. L'administració participativa va guanyar considerablement més ímpetu el 1970. A mitjans dels anys 70 empreses dels Estats Units d'Amèrica van començar a promoure els "cercles de qualitat", una idea que el japonès ja havien implantat als anys 60.

Als anys 60, l'estil japonès de la direcció va posar una especial èmfasi en les relacions humanes i els programes de participació dels treballadors van fer que en els anys 70 s'adaptés l'estil de direcció dels EUA a la cultura japonesa. Durant aquest temps, les idees de participació de la gerència van començar a tenir molt interès entre els teòrics i en els tallers i cursos que s'impartien en les principals escoles de negocis. En els anys 80, la discussió sobre la participació es va fer més forta i la gerència participativa va anar augmentant a partir dels anys 90 a causa de la pressió del món competitiu i a la necessitat de la ràpida presa de decisions. Ja en els anys 2000, es va demostrar que les organitzacions havien pres aquestes idees de gerència i les havien adaptades a la seva pròpia cultura corporativa.

Autors com Watson (1986) suggereixen que és necessària una estratègia d'empresa basada en potenciar la participació i la motivació per tal d'aconseguir el control dels treballadors i el seu compromís. Segons l'autor, això farà que els treballadors estiguin més controlats sense que ells se'n adonin, la qual cosa beneficia l'empresa.

Portar a la pràctica els dissenys de treball participatiu inclou flexibilitat entre les unitats de treball, poques regles formals, la descentralització de l'autoritat i la confiança entre els treballadors i els encarregats (Thibodeaux *et al.* 1994). Segons Nykodym *et al.* (1994) els treballadors poden participar com individus, prendre les seves pròpies decisions i fixar les seves pròpies fites, o poden ajuntar-se amb un cap o encarregat per formar un equip de presa de decisió. Aquesta participació pot ser formal o informal amb els membres d'un grup i exigeix que expressin les opinions per arribar a un acord.

Els treballadors poden participar directament en la presa de decisió o indirectament a través d'un representant per presentar idees o preocupacions del grup. Hi ha diverses combinacions de mètodes i àrees de la presa de decisió. Alguns estudis han trobat que la participació en decisions del treball genera una actitud més positiva cap als supervisors i cap a l'empresa. També, encara que els resultats d'alguns estudis es barregin, hi ha una tendència positiva cap a la satisfacció professional quan s'utilitza la participació consultiva.

Sovint es pot confondre el que es l'obtenció de poder dels empleats amb el que seria la participació o el compromís que adquireixen. De fet, és bastant raonable a primer cop de vista perquè no es veuen gaire distincions però els estudis han ajudat a marcar-ne els límits.

Marchington (1991) diu que la participació de l'empleat es fa servir per descriure iniciatives que són dissenyades en gran part per la direcció de l'empresa per millorar la comunicació interna d'aquesta, és a dir, perquè existeixi una millor comunicació entre empleats i

directius. També es veu clarament que la motivació és un factor de caire personal. Així doncs, es pot concloure que l'obtenció de poder dels empleats, l'*empowerment*, és una tècnica de la direcció dels recursos humans que engloba tant la participació com la seva motivació. (Legge, 1995).

Però, com es pot arribar a fer que els treballadors participin? Segons Locke *et al.* (1986) la motivació és el més important en la participació, aporta confiança, millor control de treball, més implicació en el treball, una identificació amb l'organització i l'ajustament d'objectius més alts. Els treballadors entenen millor el seu treball i poden aportar més suggeriments en les decisions. L'autor defineix 5 passos per millorar la participació dels treballadors i 7 regles:

Els passos citats són els següents:

- Facilitar la informació que es té disponible als subordinats.
- Que els responsables siguin els que obtinguin la informació necessària dels subordinats, però que siguin aquests els que prenguin la decisió.
- Aconseguir idees i suggeriments de les persones per separat.
- Compartir les propostes amb el grup.
- Prendre la decisió en el grup.

Una vegada presa la decisió s'analitza amb les 7 regles que es proposen:

- 1- S'analitza si la decisió té una qualitat alta.
- 2- Si el líder té suficientment informació per prendre una decisió.
- 3- Si el problema està estructurat.
- 4- Si l'acceptació de la decisió és eficaç a la pràctica.
- 5- Si una decisió autoritària seria acceptada si ja va estar presa.

- 6- Si hi pot haver problemes amb els subordinats.
- 7- Si els subordinats comparteixen els objectius que l'organització farà en la presa de decisió.

Nicholls, el 1995, va desenvolupar un mètode de tres fases per millorar la participació. La primera fase consistia en fer una anàlisi de les capacitats actuals dels empleats i ajudar-los a arribar al seu ple potencial. La segona fase consistia a utilitzar tècniques per part dels directius per aconseguir que els empleats treballessin més enllà de les seves capacitats actuals. L'última fase consistia a aconseguir el compromís dels empleats mitjançant el fet de compartir les tasques i els valors. Nicholls afirma que quan l'última fase s'ha completat, s'ha assolit l'*empowerment* al complet.

Parry (citada per Collins 1996) incideix més profundament en la teoria de la participació i proposa analitzar-la en tres passos:

- 1- Analitzar com té lloc la participació (directa o indirecta).
- 2- Esbrinar en quin grau té lloc la participació (la intensitat i la freqüència).
- 3- Mesurar la qualitat de la participació (l'impacte resultant o canvi).

Tradicionalment, el tracte col·lectiu havia estat la forma més activa de participació de l'empleat, però els nous temps exigeixen noves habilitats de direcció per augmentar al màxim el potencial de l'empleat amb la finalitat de relacionar la coordinació i facilitació del treball amb la comunicació, el compromís, la confiança i el coneixement que se'n pot fer, a més de promoure l'aprenentatge. La identificació amb els valors corporatius, la millora de la competència, el sentiment d'estima i la formació personalitzada són les qualitats fonamentals per augmentar la participació de l'empleat. Augmentar el grau de participació de l'empleat contribueix a identificar, planificar i satisfer millor les necessitats del client. La identificació de l'empleat amb els valors corporatius, la millora de la competència, el sentiment d'estima, la delegació i el *coaching* són les qualitats

fonamentals per augmentar la participació de l'empleat (Potter, 1994, citat per Erstad, 1997).

Quan una organització delega un cert poder decisorí als treballadors, es pot dir que és donar poder a través de la participació. Els treballadors participen en l'important tasca d'identificar i satisfer les necessitats del client. Uns exemples de bones pràctiques mitjançant la participació són els dels hotels Marriott i el restaurants Harvester, citats a l'article *Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services* de Lashley (1995). En aquests establiments, els treballadors prenen decisions sobre l'organització de la feina o la planificació de les tasques a realitzar i s'obtenien notables beneficis per l'organització.

El corrent pel qual la direcció utilitza la participació com a eina de millora estratègica s'anomena "management participatiu", que es pot definir com un conjunt d'activitats en què s'inclou la participació dels empleats, com per exemple la fixació d'objectius, la solució de problemes, la implicació directa en la presa de decisions, els comitès de consulta, el disseny de polítiques d'empresa i la selecció de nous treballadors (Blackburn i Rosen, 1993).

El management participatiu podríem dir que forma part de la cultura corporativa de l'empresa, la qual requereix estructures més flexibles, noves pràctiques organitzatives i una major incorporació i socialització de l'empleat cap a aquests nous valors organitzacionals. (Rodrigues, 1994).

Segons Shashkin (1984) el management participatiu és una ètica imperativa. Un exemple de "management participatiu" és el que va desenvolupar a la companyia British Gas el 1995 on es va aplicar un programa de suggeriments dels empleats dissenyat expressament per permetre'ls reconèixer problemes i trobar possibles solucions. En l'últim període de l'any, British Gas va rebre més de 11.000 suggeriments, dels quals aproximadament el 10% es van portar a

terme per millorar els valors afegits a l'organització, per un total de 10 milions de lliures esterlines (Lloyd, 1996).

Blackburn i Rosen (1993) van trobar que els guanyadors del Baldrige Award⁸ aplicaven un management participatiu, donaven poder als empleats i tenien una estructura organitzativa plana.

Entre els avantatges que porta la participació segons Spreitzer (1997) citant autors com Miller i Monge (1986), Locke i Schweiger (1979), Cotton (1993), Cotton *et al.* (1998); Wagner (1994) tots ells avalen que la direcció participativa emfatitza la satisfacció del treball.

El TQM (*Total Quality Management*) és també un exemple de model de gestió d'apropament participatiu en la presa de decisions. Un dels beneficis és que la gent acceptarà una decisió més fàcilment quan ha estat involucrada en la seva presa de decisions. Més participació normalment comporta una decisió de més alta qualitat. A més a més la participació ajuda a desenvolupar un entorn en la confiança, que ajuda a desenvolupar una orientació amb èxit entre els treballadors. Cole (1990) després d'observar una de les plantes de l'empresa General Motors descobrí que els treballadors i els seus sindicats eren igualment entusiastes en l'èmfasi que aportava la qualitat. Aquesta participació i determinació dels estàndards d'alta qualitat proporcionava un sentiment més elevat d'autoestima i dignitat als treballadors. Cal destacar que un altre fet beneficiós era que els empleats de més baix nivell generalment eren els que es trobaven més a prop del client i eren precisament ells el que coneixien quines eren les necessitats que s'havien de satisfer.

⁸ El Premi Baldrige va ser establert pel congrés dels Estats Units D'Amèrica el 1987 i es va anomenar així en honor a l'exsecretari del comerç, Malcolm Baldrige. Pretén promoure el reconeixement de la qualitat i es basa en l'avaluació de set categories de criteris d'acompliment: 1 Lideratge, 2 Planejament estratègic, 3 Orientació al client i al mercat, 4 Mesurament, Anàlisi i Gerència del coneixement, 5 Orientació cap al Personal, 6 Administració de processos i 7 Resultats del negoci.

En la tesi de Bonavía (1996) citada per Marín (2001) i Pardo (2003) amb el títol *Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones* s'identifiquen les variables que influeixen en el desig dels directius i comandaments per utilitzar la gestió participativa amb els empleats, fet que pot ajudar a millorar l'actitud del directiu. Pardo i Lloid (2003) consideren que *empowerment* és sinònim de direcció participativa extret de l'anàlisi que fa Wilkinson (1998).

Fins ara hem vist com la participació aporta molts elements positius cap a un *empowerment* més efectiu i real, així com diverses tècniques i recomanacions perquè esdevingui una realitat.

3.2 La implicació

El diccionari de la Real Academia de la Lengua Española defineix implicació com "Acció i efecte d'implicar" on implicar és "Envoltar, enredar". Segons la literatura, la implicació amb el treball consta de tres dimensions (Lodhal i Kejner, 1965; citat per Eddie, 2001). La primera es correspon amb la identificació psicològica cap al treball i reflecteix la importància que el subjecte atribueix al treball i fins a quin punt la considera un element central en la seva vida. És l'extensió per la qual les persones físiques s'identifiquen psicològicament amb el treball o amb la importància de treball per l'autoimatge personal. La segona dimensió expressa el que es denomina "contingències, acompliment, autoestima", i es refereix al grau en què l'acompliment en el treball afecta l'autoestima del subjecte. Finalment, la tercera, vincula la implicació en el treball amb els sentiments de deure i obligació cap al treball, i reflecteix la pèrdua d'interès pel treball, ja que es tracta d'una obligació més a complir.

Per Kanungo (1982) ,(citat per Eddie,2001) la implicació en el treball és conceptualitzada com una condició cognitiva d'identificació

psicològica que depèn de les potencialitats i necessitats de satisfacció que aporta el treball.

Com s'ha comentat anteriorment, McGregor (1960) en la teoria Y afirma que un cop proporcionada l'oportunitat i la recompensa, la majoria de la gent vol treballar i si es troba compromesa amb els objectius de l'empresa, ella mateixa controlarà el seu comportament i buscarà responsabilitats. En aquest entorn, la implicació de l'empleat ha d'ésser major i per tant una manera d'incentivar podria ser, per exemple, atribuir-li una comissió o una prima.

Implicar emocionalment el treballador és fonamental per una bona efectivitat en el procés de delegació de poder i també és una estratègia laboral. La creació de grups de decisió que estableixin els mètodes i les fórmules que s'han d'utilitzar pot ajudar a allò que s'anomena "participació a través del compromís" (Lasley, 1995). Segons Lashley i McGoldrick (1994) hi ha diferents maneres d'implicar els treballadors en una organització. Cal aconseguir que la gent treballi cap als objectius de l'organització sense que existeixi un control estricte sobre l'activitat del treballador ni un permanent exercici d'autoritat. David Collins (1994) afegeix que hi ha dos tipus d'implicació dels empleats: una implicació directa, relacionada amb el lloc de treball i una indirecta, relacionada en les decisions de les polítiques de l'empresa. La implicació directa en el propi lloc de treball potencia la responsabilitat i l'autonomia, però sovint al treballador li manca informació general de l'empresa. El segon tipus d'implicació, la indirecta està relacionada en les decisions de les polítiques d'empresa. En aquest nivell, els treballadors participen i prenen part de les polítiques generals de l'empresa i, per tant, tenen un gran coneixement de l'objectiu general i l'estratègia de l'empresa. L'*empowerment* pretén precisament que els treballadors siguin polivalents, puguin fer diverses tasques, puguin prendre decisions quan sigui necessari i formin part de les pròpies decisions de l'empresa. Segon aquest autor, existeix una relació directa entre el

nivell de participació i implicació dels treballadors en l'empresa i el grau d'*empowerment* que s'hi està aplicant.

Pel que fa als beneficis que comporta el cas d'implicar l'empleat en els objectius de l'organització, s'augmenta la capacitat de compartir informació i els suggeriments per millorar la competitivitat de l'empresa. Aquesta implicació es veu reforçada si l'empleat té prou autoritat per resoldre els problemes del dia a dia. Aquesta premissa adquireix més importància si l'empleat està en contacte directe amb el client. Una implicació més gran comportaria un compromís millor amb els objectius de l'organització i una responsabilitat més gran. En una situació d'aprenentatge i/o d'entrenament, els aprenents que estan altament implicats en el treball s'anticipen i fan molt millor les seves tasques com a resultat de fer un millor aprenentatge. (Mathieu *et al.*, 1992; citat per Eddie 2001).

Lashley i McGoldrick (1994) ens mostren exemples de diferents maneres de com implicar els treballadors en una organització, i citen Bowen i Lawler (1992), que afirmen que el grau d'implicació d'un empleat és causat per una sèrie de factors rellevants de cada negoci. Per exemple, en una línia de muntatge l'estratègia és tenir un volum alt de vendes i baixos costos i aquí el grau d'implicació dels treballadors serà baix i les habilitats interprofessionals també seran baixes, encara que el client faci transaccions a curt termini i encara que la tecnologia utilitzada sigui simple. En un altre tipus de feina com per exemple en una empresa de serveis, l'estratègia serà diferent perquè es buscarà més la diferenciació i no tant els costos. Per tant, el grau d'implicació dels empleats serà diferent, també seran diferents les estratègies de les empreses, que estaran determinades per:

- Relació amb el client.
- Tecnologia.
- Ambient de negoci.
- Tipus d'empleats.

Per altra banda, Collins (1994) en l'article *The disempowering logic of empowerment* diferencia entre la mera participació dels treballadors i una implicació directa d'aquests a l'empresa. La implicació és un pas més i comporta una gestió eficient dels problemes i de les solucions, però sobretot més poder als treballadors per tenir l'autonomia suficient per escollir les alternatives. Segons l'autor, hi ha dos tipus d'implicació, existeix una primera implicació directa en el propi lloc de treball, on es potencia la responsabilitat i l'autonomia, però sovint està mancada d'una informació general de l'empresa, el lloc de treball és més motivador, però a efectes d'eficàcia li falta un poder de decisió, a causa que als treballadors els manca informació. El segon tipus d'implicació és indirecta i està relacionada amb les decisions de les polítiques d'empresa. En aquest nivell els treballadors participen i prenen part de les polítiques generals de l'empresa i, per tant, tenen un gran coneixement de l'objectiu general i l'estratègia de l'empresa. L'*empowerment* pretén precisament que els treballadors siguin polivalents, puguin fer diverses tasques i puguin prendre determinis quan sigui necessari, formant part de les pròpies decisions de l'empresa. Finalment, els treballadors implicats proporcionen més impulsos a l'empresa (Spreitzer, 1997), així com informació i discreció del treballadors (Bowen i Lawler, 1992; Lawler, 1992).

Existeix doncs, una relació directa entre el nivell de participació i la implicació dels treballadors de l'empresa i el grau d'*empowerment* que s'hi està aplicant. Les empreses tenen, doncs, una necessitat d'implicar els seus treballadors, però no tan sols en el seu propi lloc de treball, sinó que aquesta implicació en l'empresa ha d'arribar a la planificació estratègica, objectius generals i decisions a nivell general de la pròpia organització. Un *empowerment* ben aplicat ha de comportar una participació dels treballadors en l'estratègia i els objectius de l'empresa. És a dir, el nivell d'implicació dels treballadors serà més gran quan més ben aplicat estigui l'*empowerment* i viceversa, un *empowerment* ben aplicat ha de suposar que els treballadors estiguin més implicats.

3.3 El compromís

El compromís és segons una de les seves definicions, l'obligació contreta per una promesa, una paraula donada, un benefici acceptat, etc⁹. En el nostre cas, el compromís l'entendrem com una promesa cap a la l'organització o institució per generar-hi un benefici. El compromís és un element fonamental per l'aplicació de l'*empowerment*. En els orígens de la seva importància trobem altre cop la teoria Y de McGregor (1960) en què afirma que un cop proporcionada l'oportunitat i la recompensa la majoria de la gent vol treballar. Si una persona es troba compromesa amb els objectius de l'empresa, ella mateixa controlarà el seu comportament sense necessitat d'amonestacions i en la majoria dels casos, buscarà responsabilitats.

Lashley (1995) cita tot un conjunt d'autors que descriuen les millores de l'*empowerment* a través del compromís: dona una major responsabilitat al treballador sobre la seva pròpia tasca i les seves possibilitats de millora (Barry, 1993), millora la potència, les habilitats i el talent inherent al servei en benefici de l'organització (Ripley i Ripley, 1993), produint clients més satisfets (Hubrecht i Teare 1993), guanys majors (Cotton, (1993), els treballadors seran més adaptables al canvi (Barry, 1993) i a l'acceptació de la reducció de la mida de l'organització i possibles acomiadaments (Shirley, 1993).

Però també donar poder als treballadors, els encoratja a prendre més responsabilitats en la seva activitat. Les temptatives per aconseguir un major grau de compromís per part dels treballadors se superposen amb el fet de donar poder a través de la participació. En aquests casos, s'espera que en resulti un major compromís del desenvolupament de les actituds positives per a l'organització i més

⁹ Definió donada per la RAE Real Acadèmia Española i la Enciclopèdia Catalana

estabilitat entre la plantilla i fa que l'actuació dels treballadors vagi més encaminada a satisfer les necessitats del client i de l'organització.

Hi ha altres maneres per aconseguir més compromís per part del treballador com és millorar la seva satisfacció laboral i fer-los sentir importants dins l'empresa. Totes aquestes iniciatives ajuden a potenciar l'efecte de l'*empowerment* en les organitzacions. Per altra banda Argyris (1998) reafirma el potencial considerable que té l'enfortiment per millorar el compromís de l'empleat, però recalca el relativament poc èxit en aconseguir una millora en el potencial del treballador. Una vegada més es posa de manifest la reciprocitat entre l'*empowerment* i les dimensions que hi formen part.



3.4 El treball en equip: equips autodirigits

En l'última dècada s'ha vist un interès renovat en el treball en equip i més concretament en els equips autodirigits en l'aplicació intensiva de les seves pràctiques. Aquest augment d'interès s'ha enfocat a millorar els resultats de l'actuació dels processos productius de les empreses.

Els equips de treball segons Tjosvold (1991) exploren a fons les tasques tenint en compte les diferents visions que tenen els membres per millorar-les. Els equips estimulen la generació d'idees i la seva transformació en possibles solucions. Per fer que l'equip funcioni cal incloure a l'equip persones heterogènies, persones amb

diversos estudis, experiències, opinions i punts de vista diferents. Però per aconseguir-ho cal estudiar detingudament els components organitzatius del grup que són crítics per desenvolupar un equip. En aquest sentit hi ha dos components d'organització dominants: l'estructura de l'organització i les estratègies de gerència.

El motiu principal per utilitzar el treball en equip és que l'evidència indica que, si els gerents o els directius usen equips per treballar redueixen els costos i milloren els resultats de la qualitat, la productivitat i el procés productiu (Osterman, 1994; Lawler *et al.*, 1995; Cunningham i Hyman, 1999). A més a més, l'ambient d'equip tendeix a crear estructures organitzatives més planes i informals. La informació es comparteix fàcilment entre els treballadors i és l'equip qui espera la màxima col·laboració i eficiència dels seus membres. Portar a terme aquest tipus d'iniciatives millora la flexibilitat entre les unitats de treball, redueix les normes formals i jeràrquiques, produeix una descentralització de l'autoritat, i millora la confiança entre els treballadors i els encarregats (Thibodeaux, 1994).

Si a més de treballar en equip, a aquests se'ls empodera, els avantatges que comporta són molt elevats. Ja Cummings (1978) va percebre l'autorregulació del treball en grup com una manera de millorar la satisfacció de l'empleat pel seu treball optimitzant el rendiment d'un sistema tecnològic on l'objectiu primari és dissenyar una estructura de treball sensible als requisits del treball a fer, de la tecnologia i de les necessitats socials i psicològiques d'empleats, creant una estructura que porti a la satisfacció productiva i humana.

Per tant, el concepte de treball en equip no és nou, fa bastants anys que existeix i, de fet, és una evolució originada en els cercles de qualitat. L'objectiu principal segueix essent incrementar la participació i el compromís del treballador, però en aquest cas es vol anar més enllà variant la relació amb el líder del grup o amb el cap. Amb el treball en equip es dona un protagonisme afegit al treballador, donant-li la capacitat de prendre decisions.

Originàriament, les tècniques de treball en equip van ésser desenvolupades per Eric Trist (citats per Cummings i Srivastva, 1977; Davis, 1977; Attaran i Nguyen, 1999) per aconseguir una bona unió entre la gent i la tecnologia, centrant-se en el desenvolupament dels processos en comptes de les activitats i alhora fer-los adaptables als canvis de l'entorn, per la qual cosa se'ls va dotar d'una certa flexibilitat. Aquesta flexibilitat va comportar un gran apropament entre les parts directives i els treballadors, la qual cosa va suposar un canvi de cultura organitzativa que perseguia que tothom participés en el procés i estigués centrat en la seva feina. Segons Cooney (2004) els nous conceptes de disseny d'equips de treball amb *empowerment* van ser proposats per Wellins *et al.* (1991); Dunphy i Bryant (1996), Kirkman i Rosen (1997), i els equips "d'autodirigits" per Katzenbach i Smith (1994) i Manz i Sims (1993) on es reflecteix en el disseny orientat per al rendiment de l'equip.

Segons Kinlaw (1991) hi ha 4 processos informals que animen el desenvolupament d'equips superiors de treball:

- Comunicant i contractant.
- Responent i adaptant.
- Influenciant i millorant.
- Apreciant i celebrant.

Els equips requereixen un alt nivell d'interdependència i aquests processos informals promouen la compenetració entre els membres del grup i altres grups.

Pickard (1993) i Geary (1994) proposen que es formin grups d'empleats per prendre decisions i que no es depengui de la decisió d'un sol treballador. D'aquesta manera, es treu protagonisme a la decisió individual per atorgar-ne a la decisió conjunta. En els estudis realitzats per Ahsness i Lashley (1995), Lashley (1999) i Lashley (2000), en totes les entrevistes fetes a empleats de McDonalds,

Harvester restaurants i TGI Fridays van coincidir majoritàriament que s'havien sentit a gust treballant en grup i que no sentien el pes de tanta responsabilitat, d'haver de prendre decisions de manera individual. Així doncs, aquests tipus d'estratègies directives van ser ben acceptats.

Bàsicament, el management participatiu unit amb una forta capacitat de decisió genera una cultura organitzativa que desafia els treballadors. Babbar i Rai (1993) van proposar que l'organització "ha de desafiar els empleats i involucrar-los intel·lectualment de tal manera que s'optimitzi l'ús i el desenvolupament dels recursos humans".

Rodrigues (1994) en l'article *Employee Participation and Empowerment Programs, Problems of Definition and Implementation* planteja els avantatges del que anomena gestió utilitzant *team self-management* (equips autosuficients), una gestió que s'ha aplicat en els darrers anys en moltes empreses nord-americanes. Segons l'autor, el 1994, 1 de cada 5 empleats nord-americans utilitzaven *self-management teams*, i a finals dels 90, experts predeien que entre el 40 o 50% de tots els empleats nord-americans podrien autogestionar-se a través d'aquests mecanismes. La idea bàsica d'un equip autodirigit és que els membres de l'equip tinguin un grau elevat d'autonomia per decidir i controlar activitats, és a dir, allò que es coneix com a delegació de poder o *empowerment*.

Swenson (1997) analitza les condicions necessàries per a l'èxit de l'*empowerment* en equips. Per tal que els equips aportin les millores o beneficis a l'organització, són necessàries una sèrie de condicions, tant externes com internes per a la creació de l'equip i seguir uns passos o processos per a la seva construcció i consolidació a través de l'aprenentatge reflexiu.

Els autors Attaran i Nguyen (1999) en l'article *Design and implementation of self-directed process teams* fan una introducció als equips de treball autodirigits. Aquest són grups d'empleats

responsables d'una determinada tasca o projecte. No només realitzen el treball sinó que també dissenyen i avaluen el procés. Els empleats prenen decisions i, per tant, són també responsables dels resultats. Es crea un clima de treball on es potencia la confiança en el treballador i en les seves habilitats, així com la seva implicació. Evidentment per fer-ho possible cal un compromís per part de tothom i una clara comprensió dels objectius fixats. Segons els autors, són moltes les empreses que s'estan adonant de l'avanç que suposa a nivell productiu aquesta nova forma d'organització, després d'haver realitzat proves d'implantació. En un estudi realitzat en un col·lectiu de 1000 empreses es mostrà que només un 7% adoptaren aquestes estructures. Malgrat això, més del 50% deien que hi podrien confiar en un futur. Diferents informes d'empreses amb aquest sistema implantat indicaren que s'havia millorat la productivitat, s'havia reduït l'absentisme, s'havia aconseguit una millor adaptació entre tasques i habilitats personals i les relacions entre els treballadors eren més bones. Harley-Davidson va recuperar en 6 anys la inversió realitzada per a la seva implantació. Johns Hopkins Hospital va augmentar el nombre de pacients en un 21%. Logan Aluminium va reduir les devolucions en un 20%. Hallmark va reduir els seus temps de desenvolupament de producte en un 200%. Liberty Mutual (empresa d'assegurances) va reduir el temps de realització del contracte amb els seus clients a la meitat i, així, ara es té més temps per realitzar nous contactes.

En un altre estudi realitzat per Attaran i Nguyen (2000) s'analitzaren les empreses dels EAU que utilitzaven amb èxit aquests tipus d'equips. Segons els autors, el concepte de treball autodirigit prové d'una extensió dels cercles de qualitat i altres programes de millora de qualitat que promouen l'augment de responsabilitats dels empleats i incentiven la participació en l'empresa. Els equips tenen una conseqüència directa amb la teoria dels sistemes sociotecnològics (STS), que consisteix en fer un acostament dels esglaons de la piràmide jeràrquica i fer que els encarregats i empleats parlin una mateix llenguatge, és a dir, es centren els

esforços en el mateix producte-client. A més, els sistemes STS milloren l'eficàcia de l'organització i reconeixen la importància del factor humà en el procés, la seva creativitat i la seva capacitat de comunicar-se. Els autors de l'article afirmen que per arribar a assolir el concepte d'equips autodirigits cal que els equips entenguin quines són les seves fites, i que han d'estar implicats i confiats en realitzar totes les tasques. En els estudis que van realitzar sobre equips autodirigits en les companyies dels EUA (CEO Jerry Junkins, Ford, General Motors, Xerox, Henry Well, Westing House, AT&T, General Electric, Monsanto, Harley-Davidson, Lugan Aluminum) es va revelar que les companyies només tenien un 7% de mà d'obra organitzada que seguia l'estructura d'equips autodirigits. Les dades recollides indicaven que la qualitat i la productivitat havia millorat, el volum de vendes havia augmentat, l'absentisme s'havia reduït, l'organització del treball era més efectiva i es milloraven les relacions personals. Les companyies que utilitzaren els equips de treball per donar més llibertat i participació als treballadors augmentaren tant la seva qualitat com la seva productivitat. La companyia Monsanto va augmentar la productivitat un 47% en 4 anys.

Un exemple de com aconseguir crear equips de treball i dels passos a seguir va ser fet pels anteriors autors (Attaran i Nguyen, 2000) en una subdivisió d'una empresa que es dedicava a la producció de petroli cru, la *Kern River Asset* que forma part de *Chevron Production Company*. Aquesta empresa va decidir canviar els seus processos basant-los en equips autodirigits.

Per aconseguir-ho es varen seguir els passos següents:

Primer es definiren uns principis que serviren de guia en el procés, llavors es formaren els equips. Per millorar la coordinació dels diferents equips va ser fonamental la creació d'uns equips "d'enllaç" on les seves tasques principals foren donar suport i coordinar els altres equips. També ho va ser la creació d'un altre equip que alliberés els altres grups de les tasques comunes i agilitzés la burocràcia. Els equips "d'enllaç" tenien com a principal tasca

redactar un conjunt de factors, normes o punts que havien de complir o seguir per igual tots els equips autodirigits. D'entre aquests, destaquem el fet de fixar l'objectiu o fita a aconseguir, vetllar pel desenvolupament de l'equip i de l'individu, així com millorar les relacions de treball i optimització de la mà d'obra.

Per dissenyar els equips d'enllaç, s'agafaren cinc membres de diferents àrees de l'organització que afectaven directament el procés que aportaven coneixement global i talent. A més a més, l'equip havia d'incloure entre un o dos membres del comitè de direcció, fet que va assegurar una millor comunicació i una major continuïtat.

Els principis que guiaren el disseny d'aquests tipus d'equips proposats van ser el següent:

- Fer el disseny previ del negoci. Realitzar una reestructuració de l'organització.
- Definir els elements conductors del nou disseny i anàlisi de les millores previstes.
- Dissenyar els equips de procés autodirigits i la seva posada en pràctica. Fer un disseny simple i flexible i que l'estructura permeti una millor relació entre els membres del grup.
- Repassar les tasques existents perquè cada grup funcional sigui operatiu, fixant les limitacions del sistema per a cadascun dels equips autodirigits.
- Analitzar la garantia d'èxit, és a dir, esbrinar quines dificultats es podien plantejar en un futur i quins avantatges s'havien obtingut.

En el cas analitzat pels autors de l'estudi es van formar 11 equips autodirigits per cobrir tots els processos principals de l'activitat del negoci. Un cop establerts els equips cada equip havia de seguir un programa d'entrenament on cadascun conduïa les seves reunions, la prioritat de tasques, les oportunitats i el procés a seguir de forma que l'equip sempre havia de tenir present la necessitat d'anar millorant contínuament. Els equips de la direcció eren els entrenadors dels

nous equips i els proporcionaven ajuda amb el seu coneixement i a més, supervisaven el progrés i l'eficàcia del equips.

Durant el procés aparegueren una sèrie de dificultats i frustracions després del període de transició. Moltes foren causades per la no familiarització amb la nova metodologia de treball i organització interna, així com la falta d'adaptació a les noves rutines diàries i les limitacions de la responsabilitat adherides als equips. Altres problemes venien de la personalitat i del comportament dels individus de forma que aquests havien d'aprendre a deixar de banda les diferències i prendre decisions conjuntament per millorar el procés. En l'article es conclou que en els equips autodirigits un dels principals avantatges és el fet de sistematitzar, de tenir en compte les opinions, les habilitats i capacitats de cada un dels membres que els formen. L'estudi ens pot servir de model per a les empreses que vulguin aplicar la nova estructura sabent per endavant que hi haurà dificultats i repercussions en la reestructuració.

En un estudi més recent de Schoonmaker (2005), l'autor diu que la clau de l'èxit és apostar pels treballadors de manera que mentre aquests s'esforcin per trobar solucions als problemes d'equip, es discuteixin suficientment totes les opinions i es fomenti la responsabilitat i el lideratge.

De León (2009) en l'article *Empowerment, la paraula clave del 2009* ens indica que quan desenvolupem equips orientats al treball hem de recordar els següents factors:

1. Desenvolupar un model: adequat a la seva companyia.
2. Donar poder als seus grups: organitzant reunions setmanals i compartint idees, fent possible que els seus grups de treball es responsabilitzin dels resultats del projecte.
3. Desenvolupar equips *Cross-funcionals*: Integrant grups de persones que no hagin interactuat entre si amb anterioritat.
4. Mantenir els equips forts i flexibles: Els equips han de ser formats i dissolts segons sigui necessari.

5. Facilitar als equips els recursos necessaris: Accés als departaments de serveis de l'empresa, tals com departament legal, de recursos humans, de màrqueting i assistència externa, o fins i tot si fos necessari tenir accés a consultors externs. Sense oblidar l'accés al pressupost financer.

La creació d'equips autodirigits és aplicable en una àmplia varietat d'àrees, tant en sectors públics com en privats. Aquesta estructura d'equips autodirigits permet que la mà d'obra i altres treballadors com ara tècnics i encarregats treballin conjuntament des del mateix nivell, amb igualtat d'opinió i responsabilitat. No obstant això, perquè funcionin és necessària una implicació total dels empleats en què s'ha d'abocar responsabilitat, paciència, habilitat, personalitat i capacitat de raonament i deixar de banda les petites diferències que puguin tenir, saber escoltar les opinions de tots i cada un dels membres, és a dir, la unió és la clau dels equips autodirigits. El treball en equip porta l'*empowerment* i donar més *empowerment* porta a més treball en equip.



3.5 Ambient de treball

Per Thibodeaux *et al.* (1994) un bon ambient que creï equip tendeix a crear estructures d'organització més planes i informals. La informació es comparteix fàcilment entre els treballadors i afavoreix que s'aprenquin els treballs i les tasques demanades.

Blanchard *et al.* (1997) citen tres claus essencials per crear un bon ambient de treball tant en les organitzacions grans com petites:

- La primera clau és compartir la informació amb tothom.
- La segona és crear autonomia a través dels límits de l'estructura organitzativa.
- La tercera és canviar la jerarquia pels equips.

Per generar un bon ambient de treball, Miller (1996) proposa incloure la diversió en el lloc de treball, ja que millora la comunicació, la creativitat, el procés d'aprenentatge i la confiança dins l'equip, tan necessari per una organització empoderitzada. Per tant, un bon ambient de treball ajuda que l'*empowerment* sigui més efectiu i facilita la seva implantació.

Per Ettore (1997), per tal que avui dia l'*empowerment* sigui eficaç, és necessari aportar un bon clima de treball que porti uns beneficis a l'empresa, ja siguin directes o indirectes.

3.6 L'autoestima

L'autoestima al·ludeix a la valoració que la persona fa de si mateixa, és a dir, inclou els aspectes afectius i d'avaluació. En aquest sentit, una persona pot tenir una imatge favorable de si mateixa, o bé pot ser que aquesta imatge sigui altament desfavorable. La persona es

desenvolupa en diversos contextos i desenvolupa una imatge de si mateixa específica en cadascun d'ells. És a dir, manté concepcions específiques de si mateixa en els àmbits familiar, laboral, corporal, intel·lectual i social i, segons Rosenberg *et al.* (1995), les dimensions específiques de l'autoestima poden influir en el benestar psicosocial.

Segons Locke (1976) en la teoria proposada sobre la satisfacció professional l'autoestima està relacionada amb la satisfacció laboral i és el producte de diversos conceptes, com per exemple, l'objectiu marcat per l'empleat i la seva posada en pràctica.

L'autoestima del treballador té un paper fonamental en la motivació, segons Korman (1970). Aquest autor defineix tres tipus d'autoestima:

1. Crònica o duradora.
2. Orientada al treball.
3. Orientada a les expectatives.

L'autoestima crònica es basa en l'experiència. L'autoestima orientada al treball té els seus fonaments en la competència i fa creure a l'empleat la seva pròpia habilitat per treballar. L'autoestima orientada en les expectatives està en concordança amb la direcció i expectatives de l'empresa.

Autors com Spreitzer (1995) defineixen l'autoestima com el sentiment general d'autovaloració, de sentir-se bé amb un mateix i té una relació directa amb l'empoderament. Els individus que tenen una alta autoestima l'amplien cap a una millor competència de la seva feina (Bandura, 1977, citat per Spreitzer, 1995). Spreitzer (1995) confirma una de les hipòtesis d'estudi en què es sostenia que l'autoestima estava positivament relacionada amb l'*empowerment*, confirmada en l'estudi de 393 directius intermitjos escollits entre la *Fortune 50 industrial organization*.

Un dels efectes més importants que té l'*empowerment* sobre l'autoestima és el fet de canviar les tasques i relacions que formen els seus llocs de treball, per poder tenir un sentiment d'ells mateixos més positiu i confirmat (Wrzesniewski i Dutton, 2001).

Ambroz (2004) en l'article *Total quality system as a product of the empowered corporate culture* parla de l'autoestima i dels seus efectes sobre la qualitat i com l'*empowerment* influeix en la millora de l'autoestima dels treballadors i els efectes que la cultura corporativa de l'empresa té sobre l'autoestima. Ambroz cita Katz (1996), que parla de la "internalització del valor" (autor de qui ja hem parlat a l'apartat de cultura corporativa), Conger i Kanungo (1987), que parlen de la internalització dels valors com la facultat que incrementa els sentiments d'autoeficàcia dels empleats a través de la identificació de condicions que promouen l'eliminació de condicions ineficaces.

L'autoestima a més de millorar altres estratègies directives com la qualitat també millora l'*empowerment* i l'*empowerment* també millora l'autoestima. La reciprocitat està servida.



3.7 La socialització

Schein (1968) defineix la socialització com el procés d'aprendre fil per randa el que és més important en l'organització. L'eficàcia d'una organització depèn de la socialització, perquè ajuda a determinar la

lleialtat de l'empleat, la comissió, la productivitat, i el volum de vendes. A més, la socialització informal augmenta la influència del grup de treball en el nou empleat: cada persona comença amb les mateixes condicions que la resta de participants. La idea que promou l'*empowerment* d'un estat més igualitari promou un esperit més cooperatiu i més participatiu entre la gent de l'organització. L'eficàcia del procés de la socialització s'incrementa perceptiblement si els sistemes formals i informals es complementen. Per tant, una major socialització porta a un major *empowerment* i a l'inrevés: un major *empowerment* porta a una major socialització.

3.8 La informació i la comunicació

La informació és un conjunt organitzat de dades que constitueixen un missatge sobre un determinat ens o fenomen. Les dades es perceben, s'integren i generen la informació necessària per produir el coneixement que és el que finalment permet prendre decisions per realitzar les accions quotidianes que assegurin l'existència.

La paraula comunicació deriva del llatí *communicare*, que significa compartir alguna cosa, posar en comú, per tant, la comunicació és un fenomen inherent a la relació que els éssers vius mantenen quan es troben en grup. A través de la comunicació, les persones o animals obtenen informació respecte al seu entorn per compartir-la amb la resta de membres. La comunicació si és oberta facilita que cada contribució dels membres sigui escoltada, fet que pot suposar conseqüències importants i positives. Els nous temps són cada vegada més competitius i requereixen noves i millors habilitats en la comunicació. Els individus necessiten flexibilitat personal, col·laboració, autonomia, capacitat d'escoltar les opinions dels altres, actuar segons l'entorn on es desenvolupen... I per fer-ho es necessita tenir competència comunicativa.

Cal distingir el terme comunicació del d'informació. La comunicació és un procés bidireccional en el qual intervenen dues parts: emissor i receptor. Es desenvolupa de manera activa i consecutiva i el missatge flueix en els dos sentits. La informació és un procés unidireccional en què intervenen dues parts, però el missatge flueix d'una part a una altra sense necessàriament bidireccionalitat.

Per tal d'arribar a l'*empowerment* cal que els caps de les organitzacions facin arribar més informació, a més nivells de l'organització i a través de més dispositius (Kanter 1986). Lawler (1986) anomena la informació com un dels quatre elements necessaris per a l'*empowerment*, imprescindible perquè el treballador pugui prendre decisions. Aquesta informació hauria d'incloure dades sobre fluxes de treball, productivitat, ambient extern, competitivitat i les estratègies de gestió dels alts càrrecs sobre les futures direccions de l'organització (Lawler, 1992).

Petter *et al.* (2002) cita a Fox (1998) com un dels autors que prenen la informació com un element clau per a l'empoderament. No obstant això, Petter ens diu que les investigacions no han demostrat de forma consistent, en termes generals, que la informació sigui una part de l'*empowerment* (Maton i Salem 1995; Quinn i Spreitzer 1997; Foster-Fishman *et al.* 1998; Herrenkohl *et al.* 1999).

Pel que fa a la comunicació, aquesta és primordial per a la millora de l'organització i l'*empowerment* se'n nodreix, però les relacions de la comunicació com a element que afavoreix l'*empowerment* són molt menys citades que no a l'inrevés (l'*empowerment* com un element que afavoreix la comunicació).

Kinlaw (1991) cita la comunicació com un dels processos informals que animen al desenvolupament d'equips superiors de treball (equips amb *empowerment*).

Marchingston *et al.* (1992) defineix l'*empowerment* com: "un conjunt d'iniciatives dissenyades per directius amb la intenció de millorar les

comunicacions". I Cunningham i Hyman (1996) afirmen que l'*empowerment* trenca amb les barreres de la comunicació i propicia que es comparteixi la informació.

Tot procés d'*empowerment* suposa un canvi. Pardo (2003) cita la comunicació com un dels factors generals que propicien el canvi dins les organitzacions i el fet d'implementar *empowerment* dins d'una organització suposa un canvi. Una comunicació intensiva, clara i consistent sobre el canvi i els seus objectius és fonamental per a l'èxit (Smith, 1998), perquè ajuda a les persones a veure la necessitat del canvi i la lògica en el procés (Kotter i Schlesinger, 1979). Per Adkins i Fort (2004) el desenvolupament més gran en una empresa rau en invertir en les persones; segons els autors, les organitzacions haurien de facilitar desenvolupament als treballadors en tres aspectes: tècnicament, organitzativament i en comunicació; altre cop la comunicació esdevé clau en el camí cap a l'excel·lència.

Sinetar (1988) diu que perquè una organització sigui més creativa i pugui respondre als canvis de l'entorn, cal que segueixi aquestes pautes de comunicació:

- Tingui una comunicació bidireccional.
- Faciliti la regeneració immediata de l'organització.
- Eduqui, sensibilitzi i entreni els empleats a tots els nivells.
- Millori la resolució de conflictes, al facilitar un context menys burocràtic i formal i faciliti un diàleg més obert i sincer.
- Desenvolupi les relacions informals i cooperatives entre els grups de treball multifuncionals.

La importància d'aquestes directrius han estat confirmades pel treball de Gladstein (1984), Pearce i Ravlin (1987); Shea (1992) i Tjosvold i Tjosvold (1991).

Nosaltres creiem que la informació és primordial per l'empoderament, ja que el fet de tenir poder, autoritat i autonomia implica prendre decisions i per poder prendre decisions encertades s'ha de tenir la informació necessària. Per aquest motiu, creiem que és un element imprescindible si es vol tenir un bon *empowerment* que

porti beneficis a l'empresa. De la mateixa manera, la comunicació entre les persones aporta més informació i, per tant, millora la presa de decisions. A més, la comunicació millora l'organització i la fa més creativa, més adaptada als canvis de l'entorn i propicia un millor ambient de treball.



3.9 La confiança

La confiança és la seguretat d'aquell que compta amb el caràcter, la capacitat, la bona fe o la discreció d'algú¹⁰. Tenir molta o poca confiança en algú és la creença que una persona o grup serà capaç i desitjarà actuar de manera adequada en una determinada situació i pensament.¹¹

Lawler (1986) afirma que la confiança entre els membres d'una organització és essencial en organitzacions d'alta participació. Facilita el diàleg i promou els nivells d'habilitat exigits en un ambient més democràtic. Fa més fàcil la sensació de pertànyer a un grup i de confiar en aconseguir les metes i els valors de l'organització. La franquesa i el fet d'atenir-se a la visió són les millors maneres de construir la confiança. Devanna i Tichy (1990) conclouen que el buit existent entre l'època mecanicista i la nova era de la informació és

¹⁰ Definició donada per la Gran Enciclopèdia Catalana.

¹¹ Definició donada per Wikipedia. <http://es.wikipedia.org>

bàsicament una qüestió de confiança. Els autors suggereixen que el cultiu del nivell de confiança en una organització ha de ser l'exigència per a moure's cap a una mà d'obra autodirigida. La confiança en la organització facilita el diàleg requerit per crear una organització orgànica i promoure els nous nivells d'habilitat que són exigits en un ambient més democràtic.

El desenvolupament de la confiança tendeix a promoure un ambient més democràtic d'organització, que és el conduent a la participació i la responsabilitat compartida per Sinetar (1988). Kinlaw (1991) creu que la confiança fa més fàcil el fet de sentir-se inclòs en un grup i de sentir-se compromès amb els objectius i els valors d'una organització. En un ambient on l'opinió de la gent és respectada i hi ha confiança, la resolució de conflictes és més fàcil i més eficaç. Shea (1992) afirma que quan s'exploren les diferències d'opinió entre els membres de l'equip es té l'oportunitat no només d'arribar a un major enteniment sinó també de desenvolupar més confiança quan hi ha disparitat d'opinions. Shea (1992), Galagan (1991), i Cummings (1978) coincideixen amb la idea que quan els empleats no veuen la direcció com a un adversari, la confiança es converteix en un instrument poderós que pot proporcionar una bona base en les relacions entre els individus i l'organització (citats per Thibodeaux i Faden, 1994).

Analitzant les diferents opinions, els membres de l'organització tenen l'oportunitat no només d'assolir una millor comprensió interpersonal, sinó també de desenvolupar confiança. Així mateix, quan els treballadors no veuen la gerència com un adversari, la confiança pot servir per unir l'individu i l'organització. Attaran *et al.* (2000).

Per a una administració eficaç cal una sincera acceptació de l'*empowerment* basada en la confiança mútua, sustentada en la transmissió als empleats de la informació pertinent per al desenvolupament de les seves tasques i que s'atorgui a persones

competents. A més, els empleats reben el seu premi per exercir la seva autoritat de decisió (Cooney, 2004).

Valle i García (2008) identificaren fins a 13 articles que relacionen l'*empowerment* amb la confiança. Tots han estat realitzats sobre estudis en empreses. Entre ells, autors que citen a Lines, *et al.* (2005); Kang, *et al.* (2005); Tzafirir, *et al.* (2004); Kang *et al.* (2004); Melhen i Jordan (2004); Laschinger *et al.* (2001); Gómez i Rosen (2001); Conger *et al.* (2000); Koberg *et al.* (1999); Spreitzer *et al.* (1999); Spreitzer i Mishra (1999); Spreitzer (1996); Anderson i Weitz (1989). De tots, Valle i García (2008) dedueixen que proporcionar *empowerment* no és sinònim d'una simple delegació, sinó que implica eliminar les barreres jeràrquiques superior-subordinat.

La confiança exerceix un efecte multiplicador sobre l'*empowerment*.



3.10 La iniciativa i la creativitat

Petter *et al.* (2002) defineix la iniciativa i la creativitat com una de les dimensions de l'*empowerment*. Els autors citen el model d'*empowerment* de Van (1995) on la creativitat és una de les dimensions del model presentat. Carter (1995) assenyala que l'*empowerment* ha de centrar-se en eliminar les barreres que impedeixen exercir la creativitat. Per Foster-Fishman *et al.* (1998) la llibertat de ser creatius en el treball és un dels sis ítems que estudia

en el model presentat pels autors en l'assumpció de l'*empowerment* per part dels empleats juntament amb l'autonomia, el coneixement, la confiança, la realització i la influència.

3.11 Coneixement i habilitats

Per Petter *et al.* (2002) tenir en compte els coneixements i les destreses és un dels ítems que contribueixen a l'empoderament principalment citats en estudis teòrics, però en pocs estudis empírics. Segons els autors, els estudis teòrics han d'argumentar que l'*empowerment* depèn d'un coneixement adequat i de la formació (Lawler 1986, Fox 1998; Moon i Swaffin-Smith 1998). També Spreitzer (1995a) cita el coneixement com a competència per arribar a l'empoderament.

3.12 La responsabilitat

La responsabilitat és un valor que es troba a la consciència de la persona, que li permet reflexionar, administrar, orientar i valorar les conseqüències dels seus actes, sempre en el plànol de la moral. Una vegada que passa al plànol ètic (posada en pràctica), persisteixen aquestes quatre idees per a establir la magnitud d'aquestes accions i afrontar-les de la manera més positiva i integral, sempre en el pro del millorament laboral, social, cultural i natural.¹²

Lashley (1995) explica un model de gestió empresarial basat en l'*empowerment* que surt de l'interès per part dels directius en delegar poders, és a dir, donar més responsabilitats als treballadors. Field (1997) cita la responsabilitat com una de les premisses que l'organització ha de tenir per arribar a l'*empowerment*. La responsabilitat també és citada per Petter *et al.* (2002) com una de les dimensions de l'*empowerment* i cita també autors com Drew

¹² Definició donada per Wikipedia. <http://es.wikipedia.org>.

(1997), Herrenkohl *et al.* 1999, Cunningham , Hyman i Baldry (1996) i Moon i Swaffin-Smith (1998). I per Attaran i Nguyen (1999) l'*empowerment* és aconseguir que tots els grups implicats "connectin" amb els propòsits reals de l'empresa i sàpiguen com adquirir responsabilitats.

Però com hem vist en apartats anteriors, més *empowerment* també comporta ajudar a millorar la responsabilitat. Watson (1986) diu que l'obtenció de poder per part dels treballadors és vista com una bona estratègia de la direcció per compartir el poder en la presa de decisions i com un acte de concebre la responsabilitat. Cardona i Rey (2006) afirmen que la direcció per objectiu (DPO) suposa una transició de la cultura de l'"ordeno i mano" cap a una cultura de l'*empowerment*, promovent a través de la delegació una major responsabilitat dels empleats. Dos termes també íntimament lligats.

Com a conclusió final, en els anteriors apartats hem anat mostrant les diverses tècniques, mètodes o processos estratègics per arribar a l'*empowerment* que han de ser compartits per tots els membres d'una organització. A través de la definició de cada una de les tècniques hem anat mostrant les principals característiques, com contribueixen a l'*empowerment* i com l'empoderament ajuda a millorar-les.

Finalment, hem arribat a la conclusió que totes són complementàries i que estan molt íntimament relacionades les unes amb les altres i totes amb l'*empowerment*.

"No hi poden haver grans dificultats quan abunda la bona voluntat"

Nicolau Maquiavelo (1469-1527)

Capítol 4: Implementació i mesura de l'*empowerment*

No és gens fàcil posar en pràctica un procés d'*empowerment*. La implementació d'aquest tipus de procés no està suficientment referenciada, segurament a causa de que no existeix cap fórmula magistral per aconseguir l'èxit. El que sí que hem trobat és tot un seguit de dificultats que s'han detectat i que poden ajudar a fer més fàcil el camí a seguir, si més no a evitar els sotracs i esllavissades que ens podem trobar perseguint el nostre fi.

Una d'aquestes dificultats és saber si hem arribat o no al nostre destí. Com ho podem saber si l'empoderament és un procés aparentment intangible? Doncs arribar a fer-ho el més tangible possible mitjançant elements de mesura que ens ajudin a saber on estem i cap a on hem d'anar utilitzant instruments, com una brúixola o un GPS que ens indiquen el camí a seguir.



4 Implementació i mesura de l'*empowerment*

4.1 Com implantar l'*empowerment* i les principals dificultats

Un vegada vistes les diferents definicions que s'han anat donant del terme *empowerment*, i els principals beneficis i tècniques que ens serveixen per arribar-hi, aprofundirem en com implantar-lo i les dificultats i perills trobats en la revisió bibliogràfica.

Començarem exposant la dificultat que comporta que els individus tinguin diferents percepcions i maneres de veure les coses. Marchington (1991) exposa que cada individu té un caràcter i una percepció diferent del concepte de llibertat i per això, no sempre és bo donar més llibertat a l'empleat, ja que un excés de poder individual pot, fins i tot, ser perjudicial per a l'organització, "li pujarien massa els fums".

Els estudis de Lashley (1996) han obtingut com a conclusió que a vegades massa *empowerment* pot ser perjudicial per a l'organització, ja que els empleats no tenen els mateixos interessos que els directius. L'aparició de disparitat de criteris fa que aquesta tècnica sigui inestable. Un bon mètode per combatre l'excés de poder individual consisteix en la formació de grups de treball amb l'objectiu que la decisió final no la determini un únic treballador (Pickard, 1993 i Geary, 1994).

En quant a les eines i mitjans a través dels quals podem arribar a l'*empowerment* una de les dificultats és el canvi que produeix l'*empowerment* en la cultura corporativa i en els propis valors o comportaments del grup per millorar i/o canviar. Hirschhorn i Gilmore (1989) adverteixen que un gir en el poder i un canvi en la cultura corporativa de l'empresa poden incrementar l'agressió a totes les parts implicades i causar seriosos problemes en les relacions

d'autoritat. La participació, la socialització, la implicació i el compromís són valors organitzacionals que formen part de la cultura corporativa i que no es poden canviar fàcilment (Schein, 1984), ja que estan determinats per la cultura nacional i la pròpia organització (Hofstede et. al, 1990).

Un altre problema a l'hora d'aplicar l'*empowerment* són les reticències dels empleats, ja que suposa una nova cultura d'organització. Cunningham i Hyman (1996) mostren que sovint no hi ha preparació suficient dels directius, ni dels encarregats i que no es prepara prou als empleats que adquireixen algun tipus de responsabilitat addicional que abans no tenien. L'estudi també mostra que els empleats no són del tot participatius en aquest canvi de cultura.

La implicació i el compromís de l'empleat són punts clau en el procés de delegació de poder. L'estudi que va fer Lasley (1996) reflectit en l'article *Research issues for employee empowerment in hospitality organisations* ens mostra dues actituds diferents que poden adoptar els empleats sotmesos a un procés d'*empowerment*. Aquestes actituds estan molt ben resumides en les frases següents: "a mi m'agrada acceptar més responsabilitats i millorar en el treball" o "jo no vull treballar més del que em correspon ni acceptar més responsabilitats, jo vull fer la meva feina i anar a casa". Les dues actituds són radicalment oposades i la dificultat radica en el nombre de treballadors amb la segona actitud, ja que seria inútil qualsevol intent de delegació de poder i implicació en el procés. La solució en aquest cas seria prescindir-ne.



Altres dificultats en l'enfortiment estan relacionades amb el dèficit de comunicació, les pràctiques de treball dubtoses, els nivells més alts de pressió en el personal i l'augment de la competència entre els empleats, així com la recerca del procediment òptim, els canvis necessaris a la direcció per adoptar l'organització als canvis, el desenvolupament d'un alt grau de confiança entre els directius-empresa i els empleats, la promoció de la participació en els processos de decisió, les dificultats de comunicació, trobar els mètodes per afavorir la comunicació vertical, la formació en la resolució de conflictes i l'excessiva pressió.

Ashness i Lashley en l'article *Empowering employees at Harvester Restaurants* (1995) enumeren en la següent llista algunes de les dificultats identificades pels alts directius en la implementació de l'*empowerment*:

- Comunicació selectiva.
- Alta dependència de l'encarregat.
- Recursos infrautilitzats (la falta de recursos a disposició del projecte).
- Barreres entre la direcció i el personal, visió dels empleats cap als directius com "nosaltres i ells".
- Falta de confiança entre les parts.
- Massa atenció als processos i massa poca als valors personals i de l'organització.
- Obstacles a la llibertat de circulació d'informació. Es dona informació i no es rep.
- Falta d'escolta i credibilitat en la informació subministrada per l'empleat.
- Realització de només una tasca a la vegada.

El model d'organització participativa és molt complexa i no en totes les empreses funciona bé el nivell participatiu, segons Nykodim *et al.* (1984). Això és degut al fet que sempre s'ha utilitzat el mateix sistema d'organització, sovint copiat de les empreses dels EUA que temps enrere eren les que més rendien amb els treballadors, però s'han passat per alt altres organitzacions industrials d'altres països.

Quant a l'aplicació de les tècniques d'empoderament, Kelly i Kelly (1990) (citats per Lashley, 1996) suggereixen que hi ha quatre factors que poden afectar negativament a l'acceptació de les tècniques d'*empowerment* per part de l'empleat:

- Una mala selecció de les tècniques.
- Falta de confiança entre les parts implicades.
- Una percepció de desigualtat en els beneficis.
- Una falta de suport institucional.

Dickmeyer i Williams (1995) opinen que aplicar noves tècniques pot empitjorar la situació, així doncs el problema és que molts directius tenen por d'emprar tècniques noves, però apunten que si es vol fer sobreviure l'empresa es necessari prendre decisions arriscades.

Per Ettore (1997) tots els treballadors han de ser conscients que l'*empowerment* suposa un canvi que condueix a una millora en l'empresa i a un benefici per a tots, però sovint les pròpies empreses no acaben de confiar directament amb els propis treballadors. L'autora presenta els principals punts a tenir i considerar per tenir un bon empoderament:

- Tenir mecanismes perquè els treballadors puguin conèixer l'impacte de les seves accions, tenint accés a la informació adient i coneixement de les eines i recursos de què disposen els seus superiors.
- Tenir clara la visió i estratègia de l'empresa per poder donar als treballadors més llibertat d'acció.
- Mostrar als treballadors les implicacions i conseqüències de les seves accions dins de l'empresa, perquè puguin actuar amb efectivitat.

Per Juhl *et al.* (1997) les condicions que s'han de donar per implementar l'*empowerment* que deriven de la teoria de la motivació (Herzberg *et al.* 1959; Litwin i Stringer, 1968) són: els coneixements dels objectius, coneixement de les demandes dels clients, reptes a aconseguir, educació i formació, treball en equip, reconeixement i informació informal.

En l'estudi realitzat per Klagge (1998) (comentat en anteriors apartats) en un grup de 150 directius intermedis es mostren els principals errors detectats i les claus per a l'èxit dins el procés d'*empowerment*. Per aconseguir-ho els directius van ser convocats durant tot el dia en un fòrum per identificar i discutir els temes clau que els afectava. Tots ells eren del sector públic, a pesar que alguns d'ells havien treballat amb anterioritat al sector privat. Després de discutir i consensuar diversos temes entre els quals hi va predominar l'*empowerment* arribaren a les següents conclusions. Les respostes que donaren a les preguntes que prèviament els havien fet van ser les següents: a la pregunta de si hi ha límits de l'*empowerment* es va respondre que els límits són l'aprenentatge, les habilitats i els recursos que s'haurien de millorar en tot moment. Es van plantejar les tres qüestions següents:

1. Què haurien de fer els mitjans directius per donar-hi suport?
 - Donar formació als treballadors.
 - Donar-los iniciativa.
 - Preparar-los.
 - Donar suport a les decisions que els treballadors prenen que tenen un raonable risc.
 - Analitzar els fracassos respecte de les experiències apreses.
 - Anar amb els treballadors al costat i caminar amb ells abans que tinguin prou autonomia.
 - Confiar en ells.
 - Delegar-los tasques i esperar a veure què passa.

2. Qui, què i quan?
 - Qui: cada un dels competents i confidents. Particularment tots aquells que tracten amb clients interns o externs.
 - Què: donar poder als treballadors per fer el seu treball, trobar els objectius, implementar processos de millora, superar les normes establertes, entregar un treball sorprenent.

- Quan: en tot moment, com a individual i com a equip, però en particular durant l'absència del director.
3. Què fer amb aquells que ho rebutgin?
- Fer-los saber que ells estan preparats i són competents.
 - Adreçar-se a ells i fer-los confidents.
 - Deixar-los provar el seu poder en petites coses dintre del requeriments del seu treball bàsic i en les nivells de tècnica presents.

Al final es van elaborar dues llistes amb recomanacions clau que són les següents:

Errors de direcció:

- Ignorar que es dóna poder i /o arrogància.
- Prometre recursos que no estan disponibles.
- Rebutjar o posar-se en contra de les decisions dels treballadors.
- No escoltar, ignorar la realitat.
- No comunicar els límits i limitar.
- Culpar els treballadors dels errors.

Claus de la direcció per a l'èxit:

- Bona voluntat per donar poder.
- Conèixer el propi nivell de poder.
- Conèixer les capacitats: les teves i les dels altres.
- Donar formació i explicacions.
- Suport i reforços.
- Més oberts a preguntes.
- Augmentar la confiança i donar reconeixements.

Errors dels treballadors:

- No exigir formació.
- No fer-se responsables del treball que estan fent.
- Fer altres funcions que no són les pròpies assignades.
- Prendre decisions sense tenir tota la informació necessària.
- No preguntar pels seus límits.
- Culpar els empresaris dels errors.

Claus dels treballadors per a l'èxit:

- Bona voluntat per acceptar el poder.
- Conèixer el propi nivell de poder.
- Conèixer les pròpies capacitats.
- Comunicar les pròpies expectatives.
- Demanar la pròpia formació.
- Demanar ajuda quan ho necessitin.
- Preguntar si les ordres no són clares.
- Donar confiança.

Wilkinson (1998) realitza un estudi on en primer lloc planteja els problemes en portar a terme *l'empowerment*. En primer lloc fa un desglossament de les parts fonamentals de *l'empowerment* i enumera els principals problemes que dificulten *l'empowerment*.

1. El terme *empowerment* no sempre s'utilitza correctament i això fa que se'n perjudiqui la seva implantació.
2. És difícil considerar-lo en un context històric, *l'empowerment* es veu com un nou fenomen.
3. Difícilment es pot trobar amb detall com es pot implantar correctament *l'empowerment* per tal que la seva implantació sigui exitosa.

4. La literatura trivialitza el conflicte que existeix entre les organitzacions i ignora el context amb el qual l'*empowerment* es porta a terme.

L'autor dóna una classificació de l'*empowerment* on presenten les variables que s'han de tenir en compte a l'hora de la seva implantació:

- Compartir la informació.
- Resoldre problemes ascendents.
- Autonomia de tasques.
- Formar actituds.
- Auto-gestió.

Compartir la informació: segons l'autor la informació és un component central per tal que els treballadors estiguin *empoweritzats*. En els darrers anys els directius han fet grans esforços per tal d'incrementar una comunicació que arribi als llocs més baixos jeràrquicaments. Els treballadors, al tenir accés a la informació entendran millor les decisions preses per la direcció i en conseqüència podran prendre accions més encertades encaminades a buscar l'objectiu de l'organització. També es remarca la importància que els treballadors disposin de l'oportunitat de poder expressar els seus punts de vista sobretot en la resolució de problemes en tasques diàries. És important canalitzar aquesta informació i potenciar-la.

Resolució de problemes superiors: en una feina sorgeixen molts problemes que sovint els propis treballadors poden resoldre i que en moltes empreses existeixen protocols que no permeten donar certa responsabilitat en treballadors de jerarquia inferior i això suposa sovint pèrdua de temps, diners, material... Així doncs, cal possibilitar els treballadors, sobretot d'indústries manufactureres i en problemes de producció, la capacitat de resolució de problemes de manera que es potenciï la participació. Això vol dir donar més autonomia als treballadors i per tant implantar cercles/grups/equips de

ressolució de problemes i en alguns casos poder implantar ells mateixos les decisions preses.

Autonomia de tasques: des del nivell més bàsic del seu significat això vol dir suprimir molta feina de supervisió dels treballadors de producció. Implica reestructurar la seva feina i crear equips de treball o equips d'autogestió, que poden tenir autonomia per organitzar certes tasques d'horari, emmagatzematge, monitorització i temes de salut i seguretat en la seva feina. El desenvolupament d'aquesta estructura d'equip redueix la necessitat de supervisors i altres formes de control extern.

Formant actituds: implica un procés més psicològic. L'autor remarca que no sempre cal canviar l'estructura de l'organització d'una empresa per assolir un grau d'*empowerment*, sinó que es pot orientar i educar als treballadors per tal que tinguin una actitud més proactiva cap a l'*empowerment*.

Autogestió: l'autogestió real implica uns certs límits que posa un directiu, però tot i així dona una llibertat en unes tasques concretes establertes pel directiu i treballador que fa siguin molt més eficaces. L'autogestió ha d'implicar una millora en la gestió, en cap cas ha de suposar un entorpiment i un allunyament entre treballadors o treballadors i direcció.

Klagge (1998) presenta un estudi amb el punts bons i dolents d'instaurar l'*empowerment* en una empresa; les dificultats radiquen en què les organitzacions sovint es neguen a la creació d'una visió unificada, o bé es donen poders als treballadors abans que aquests demostrin ser competents i confidents.

El gènere pot ser important a l'hora de tenir en compte les persones que més s'impliquen en una organització. Els autors Eylon i Bamberger (2000) van realitzar un estudi de simulació

d'*empowerment* a 135 estudiants de màster d'administració d'empreses i els resultats indiquen que l'*empowerment* cognitiu afecta tant a homes com a dones per igual, però en canvi l'impacte de les actuacions realitzades per l'*empowerment* mostrades en el rendiment i la satisfacció del treball varia segons el gènere.

Argyris (1998) considera molt útil l'*empowerment*, però encara el veu molt lluny de poder-se aplicar, ja que qualsevol empresa vol uns treballadors altament motivats i a la vegada que siguin capaços i autoritzats, tot i que els directius i les empreses hi estiguin compromesos l'aplicació no és gens senzilla.

Precisament les dificultats es troben a la base del procés d'*empowerment* com:

- Aconseguir que tots els grups implicats "connectin" amb els propòsits reals de l'empresa.
- Obtenir el millor de cada persona.
- La millora de la comunicació.
- Articular els mecanismes de participació.
- La voluntat per part dels empleats d'adquirir responsabilitats.
- Falta d'identificació concreta d'objectius de cada equip.
- Temps d'aprenentatge per poder treballar amb la nova filosofia.
- La coordinació entre els diferents grups.

Aquestes són algunes de les principals dificultats citades per Attaran i Nguyen (1999).

Segons Clonney (2004) les causes de perquè algunes companyies fracassen en la implantació del procés l'*empowerment* es deu generalment al fet que no se li presta l'atenció deguda i perquè no s'explica al personal de manera concreta el procés de tal manera que tots sàpiguen de què es tracta i quins són els resultats que s'esperen d'ells. Si no s'incorporen els factors fonamentals que conté el terme *empowerment* com la satisfacció del client, millorar resultats financers i retenir i atreure als empleats adequats, els gerents, obtindran solament resultats mediocres. Per delegar les

responsabilitats s'hauria d'encomanar el treball a la persona adequada i delegar autoritat per a portar a terme el treball i prendre decisions. "No es tracta de delegar poder sinó de donar-lo". Existeix una gran diferència entre aquestes dues situacions: la delegació de poder reproduïx l'empresa piramidal, la subsidiaritat del poder (donar-lo) genera pràctiques de sistemes en xarxa. Lliurar el poder és invertir la piràmide, és quan la persona qui està en contacte amb el client o la màquina, pot fer tot allò que necessita fer. Per això l'organització ha de crear les condicions perquè això succeeixi, perquè la gent faci tot el que està al seu abast. Segons Cooney (2004) la dificultat és poder detectar els problemes interns de l'empresa. Qualsevol persona externa a la companyia pot detectar fàcilment els punts en els quals està sent ineficient, el problema és que la gent que hi treballa ni tan sols s'adona de les coses que estan anant malament.

Costa (2009) analitza la delegació eficaç i fa referència a tres conceptes que han de tenir els col·laboradors o subordinats perquè funcioni la delegació:

- Autoritat per prendre les decisions i emprendre accions en ordre per portar a terme les funcions.
- Llibertat per portar a terme les funcions adequadament, escollint el camí, el mètode, que estimi més convenient.
- Recolzament per superar eventuais dificultats. Sense això *l'empowerment* no és possible.

L'autor presenta un exemple sobre els símptomes de mala delegació: "En moltes famílies, quan un nen té febre, tot l'esforç es basa en fer-la baixar immediatament. Però la febre no és el problema, és una amiga que avisa que alguna cosa va malament; és només un símptoma, i el que s'ha de combatre és la causa".

Els símptomes més freqüents d'una mala delegació són:

- Falta de política de la unitat.
- Falta d'objectius clarament establerts.
- Mala organització.

- Planificació insuficient, excessiva o deficient.
- Àmbit de control excessiu o deficient.
- Indefinició de responsabilitats i atribucions.
- Sobredirecció.
- Excés de pressió, que acaba provocant estrès.
- Crítica, desautorització freqüent.
- Emportar-se feina a casa.
- Decisions tardanes.
- Decisions a nivell inadequat (habitualment a nivell massa alt).
- Excés de control.
- Càrregues de treball desiguals.
- Vacances no gaudides.
- Secretisme.
- Laboradició (addicció a la feina).
- Horaris inacabables.

Per últim citem els sistemes informàtics com a eina de suport que han suposat un avanç en la millora de gestió i per tant en l'*empowerment* (suport per prendre decisions, accés a la informació en general, automatització de tasques, comunicació, etc.) però també suposen alguns entrebancs com: restriccions d'accés, informació inadequada, dificultats tècniques, tècniques d'usuaris inadequades, necessitat de tecnologia d'informació.

Després de veure els problemes detectats en la revisió bibliogràfica, podem concloure que les dificultats en tot procés de delegació de responsabilitats és inherent en el propi procés i que quasi són inevitables, emperò conèixer quins poden ser els principals entrebancs ens pot ajudar a preveure les possibles fonts de conflicte i a dissenyar un pla de contingència que serveixi per minimitzar al màxim les principals dificultats.



4.2 Com mesurar l'empowerment

En la recerca bibliogràfica s'han trobat molts d'estudis que parlen dels efectes de l'empowerment en les organitzacions o dels beneficis que aporta, però molt pocs que presentin una eina de mesura del nivell d'empoderament. Dels pocs estudis trobats, una part es centren a mesurar les dimensions o mètodes per arribar a l'empowerment distingint els que estan enfocats a determinar la percepció del propi empleat envers l'empoderament, els que presenten les dimensions que les organitzacions haurien d'utilitzar per mesurar-lo i els que quantifiquen l'empowerment utilitzant mesures i indicadors indirectes.

A mode d'introducció, en relació a la mesura de l'empowerment Spreitzer (1996) subratlla que la manca de mètodes per mesurar l'empowerment psicològic en el context laboral ha dificultat la recerca sobre empowerment. Zimmerman (1998) (citats per Arneson *et al.* 2009) no hi està d'acord i argumenta que no és apropiat el desenvolupament d'una mesura universal i global a causa de que l'empowerment no significa ni implica per igual a les persones, organitzacions o comunitats i diu textualment que "una mesura estàtica podria causar la perplexitat i la desorientació dels objectius dinàmics del concepte". Laverack i Wallerstein (2001) assenyalen la necessitat que es faci primer un desenvolupament teòric del concepte com a base fonamental per desenvolupar un qüestionari de mesura. Corrigan (1998) considera que una sola dimensió no és suficient per mesurar l'empowerment i cita Spreitzer (1992) com a exemple de proposta de mesura multidimensional basada en quatre dimensions cognoscitives.

En el següent apartat es mostren els estudis considerats més significatius trobats en la revisió bibliogràfica sobre com es pot avaluar l'empowerment i quines eines han resultat més útils.

4.2.1 Eines de mesura de l'*empowerment*

Una de les primeres eines de mesura és la que planteja Hayes (1994), un qüestionari anomenat *Employee Empowerment Questionnaire* (EEQ) que mesura elements cognoscitius per determinar el nivell d'enfortiment en una organització. Està construïda sobre la percepció de l'empleat del seu nivell d'empoderament. El qüestionari permet determinar com es relaciona l'*empowerment* amb altres variables, així com conèixer el grau d'aplicació dintre de l'empresa i comparar-lo amb el d'altres.

Les variables que es relacionen amb l'enfortiment en l'estudi són:

- Disminució de burocràcia.
- Creativitat.
- La satisfacció del treball (sentir-se eficaç).
- Autoestima (sentir-se valuós).
- Satisfacció del treball.
- La tensió o estrès en el treball.
- La intenció d'abandonar l'empresa.
- La varietat en les tasques realitzades.
- El feedback en la feina feta.
- L'autonomia en la realització de tasques.
- La pròpia naturalesa de la feina (identificat amb les tasques).
- La importància de la tasca a fer.
- La participació.
- Encoratjament.
- El compromís dels directius amb la qualitat.
- El compromís dels subordinats amb la qualitat.
- Responsabilitat.
- La rapidesa de resposta.

L'autor exposa amb un exemple clarificador la seva percepció de l'*empowerment*. Una persona pot arribar a la conclusió que el seu company està feliç (constructe), perquè aquest està rient i somrient (indicadors observables), de la mateixa manera es pot pensar que està ansiós (constructe) perquè està inquiet i suant (indicadors observables). Es considera doncs, que hi ha estats de constructes que

es poden aconseguir d'una manera sistemàtica utilitzant un qüestionari que demani diverses preguntes estandaritzades, per exemple: "Si has tingut massa feina a realitzar, com de disposat ha estat el teu supervisor per ajudar-te?" Les respostes dels treballadors serien els indicadors observables que proporcionen informació sobre el constructe (nivell de suport social en el treball). A l'utilitzar qüestionaris per mesurar constructes, la fiabilitat i la validesa han de ser abordades a l'hora del desenvolupament de l'enquesta i de la seva avaluació. L'autor exposa com aconsegueix que el qüestionari tingui una alta fiabilitat, a través de la consistència interna, la qual indica com els elements de mesura estan relacionats entre sí. L'autor utilitza l'Alfa de Cronbach per mesurar per indicar en quin grau els ítems estan relacionats. Originalment es van crear 14 ítems per generar el Qüestionari EEQ que avaluaven 12 variables. Finalment analitza estadísticament les relacions d'algunes variables i els resultats indiquen que el Qüestionari d'*Empowerment* del treballador (EEQ) està relacionat positivament amb la satisfacció del treball, l'organització basada amb l'autoestima, la varietat de tasques, la importància de les tasques i la participació.

Spreitzer (1995) proposà un model d'enquesta per mesurar l'*empowerment* basat amb el model d'empoderament desenvolupat pel mateix autor en un article anterior (Spreitzer; 1992). Segons l'autor per què l'*empowerment* sigui una realitat cal primer saber en quin estat es troba i què es pot fer per millorar-lo, i per això cal que aquest sigui mesurable. Spreitzer desenvolupa una eina de mesura multidimensional mitjançant les quatre dimensions que contribueixen al que anomena psicologia de l'*empowerment* (ja definides en l'apartat 1.1 i que tenen com origen a Thomas i Velthouse ;1990). Les dimensions proposades són:

- Rellevància.
- La competència.
- L'autodeterminació.
- L'impacte.

En l'estudi s'examina la correlació existent entre cadascuna de les variables. Per determinar aquesta correlació l'autor desenvolupà tres ítems per a cada dimensió creant un qüestionari el que va ser avaluat en dues mostres. La primera mostra es va recollir en una companyia d'assegurances i la segona en treballadors del sector industrial.

L'autor es planteja un conjunt d'hipòtesis en funció de les propietats, els antecedents i dels resultats que es poden obtenir de l'aplicació de la psicologia de l'*empowerment* en les organitzacions. Aquestes hipòtesis estan basades en la literatura publicada al respecte.

Les hipòtesis plantejades en l'estudi estaven dividides en tres categories. La primera categoria eren hipòtesis basades en una visió genèrica i en la pròpia definició del que anomena la psicologia d'*empowerment* (expressada per l'autor com les propietats de l'empoderament). La segona categoria d'hipòtesis estava basada en els antecedents de la psicologia de l'*empowerment* d'on es troben els fonaments de la literatura de les anomenades variables d'entrada com a condicionants de l'*empowerment* psicològic que són:

- L'auto-estima.
- La deslocalització del control.
- La informació.
- Les compensacions.

Les hipòtesis plantejaven si aquests variables origen afecten a l'empoderament. Finalment, el tercer grup d'hipòtesis plantejava l'efectivitat dels resultats d'haver aplicat la psicologia d'*empowerment* a l'empresa i la seva relació amb la millora de la direcció efectiva i la innovació.

Per validar les hipòtesis anteriors, l'autor va recollir dades en dues mostres. La primera mostra serví per formalitzar la validació proposada i va estar composta per treballadors de nivell mitjà d'organitzacions industrials. La segona mostra va estar formada per treballadors del nivell més baix d'una companyia d'assegurances, la qual es va utilitzar per validar el model de mesura i examinar les

hipòtesis formulades (un total de 10 hipòtesis). Els resultats obtinguts de l'estudi validaren la idoneïtat de les mesura de l'*empowerment* psicològic amb les dimensions de l'*empowerment* proposades per l'autor (rellevància, competència, autodeterminació i impacte).

Validades les quatre dimensions que integren la psicologia de l'*empowerment* aquestes demostraren que estaven relacionades amb les variables d'entrada (l'auto-estima, la deslocalització del control, la informació i les compensacions), i que també existeix relació entre elles però que cada una era independent i contribuïa a aconseguir l'*empowerment* global. Les quatre dimensions podien estar relacionades entre elles però cadascuna aportava un significat que no se solapava amb les altres, i per tant és amb el conjunt de les quatre dimensions que s'aconsegueix la psicologia d'*empowerment*, que es tradueix en un rol o estil de treball concret del treballador.

En la investigació realitzada per Roller (1995) s'utilitzaren diversos elements cognoscitius per mesurar l'*empowerment* agafant com a base el model de dimensions de l'*empowerment* proposat per Spreitzer (1992). Els resultats obtinguts indicaren que les dimensions basades en comportaments i conductes específiques d'*empowerment* eren millors per determinar els nivells percebuts d'*empowerment* en els individus. Aquestes dimensions resultaren ser:

- L'autonomia (llibertat percebuda d'elecció).
- La participació (capacitat percebuda en la presa de decisió).
- La responsabilitat (significat percebut de tasques encomanades).

Chiles i Zorn (1995) estudiaren la relació del l'*empowerment* amb la l'autoeficàcia de l'empleat (desenvolupat per Bandura 1977, 1986) i la cultura corporativa d'alt nivell, essent aquesta última segons els autors la que més influència té sobre el sentiment de l'empleat. En l'estudi s'exploren els sentiments dels empleats cap a l'*empowerment* analitzant les percepcions que es manifesten com a la millora de les capacitats per al desenvolupament del seu treball. En l'estudi es

parteix de la idea que l'*empowerment* és tant una percepció com un procés, que hi ha d'existir una relació entre causalitat i efecte i de la naturalesa dual de l'enfortiment (competència i control). Es proposa un model amb 5 variables, quatre de les quals provenen de l'autoeficàcia i a la qual s'afegeix la cultura corporativa d'alt nivell. Aquestes cinc variables que són:

- L'experiència directa (*enactive attainment*).
- La persuasió verbal.
- L'experiència indirecta (*vicarious experience*).
- La reacció emocional.
- Cultura corporativa d'alt nivell.

Després de la recollida i anàlisi de dades per mitjà de qüestionaris i entrevistes en una empresa que tenia la característica de tenir una estructura jeràrquica molt departamentalitzada s'arriba a les següents conclusions: la sensació de l'empleat que està sent enfortit està molt fortament influenciada per la variable cultura de l'empresa, entesa com la comunicació-informació amb els seus caps i encarregats. Els models que només es basen en variables d'autoeficàcia són inadequats. Finalment de les altres quatre variables la persuasió verbal i la reacció emocional són les que més influència tenen.

Spreitzer (1995a) realitzà un altre estudi sobre el mesurament de l'*empowerment* on plantejà un nou terme, l'*empowerment* intrapersonal en el qual establia una relació directa entre el context de l'estructura social en l'empresa i els resultats de la conducta dels treballadors. L'autor va definir el terme *empowerment intrapersonal* (l'experiència personal de l'*empowerment*) com a part del concepte d'*empowerment* psicològic (procés en el qual l'individu obté control sobre la seva vida). Per justificar-ho utilitzà com a referència les quatre dimensions del seu estudi anterior (rellevància, competència, autodeterminació i impacte). L'autor exposà el marc teòric amb el qual conceptualment es relacionaven els antecedents (influència de l'estructura social) i les conseqüències (comportament de l'individu)

de l'*empowerment* intrapersonal. L'autor va fer un pas més per saber l'estructura i les variables que formen l'*empowerment*.

L'autor considera que en els llocs de treball es desenvolupa una estructura social que aplicada d'una manera apropiada influeix notablement potenciant l'empoderament. Aquest context d'estructural social està format per:

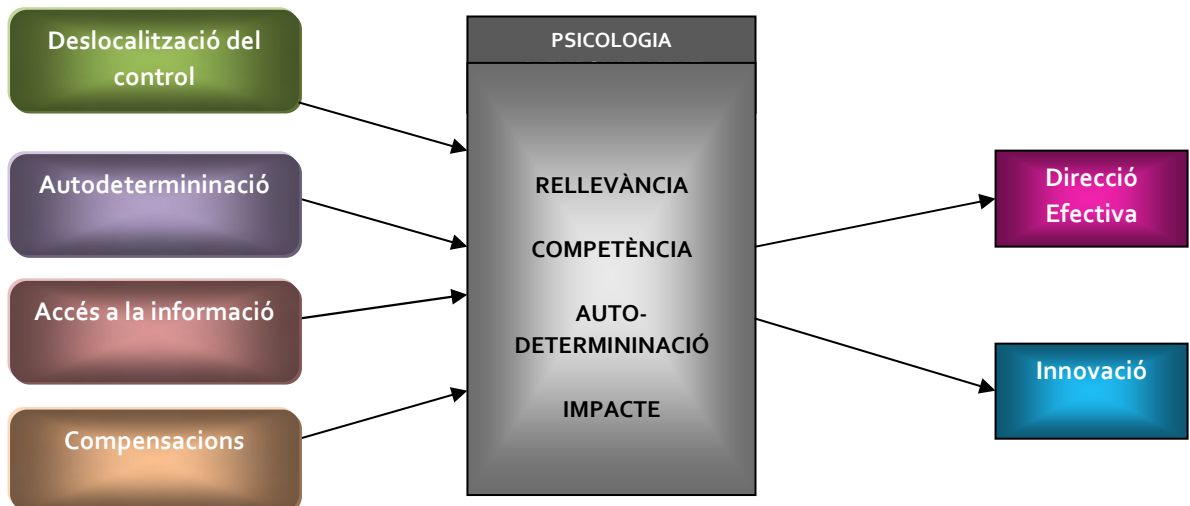
- Les percepcions d'un rol ambigu.
- L'accés als recursos.
- El suport socio-polític.
- L'accés a la informació.
- La cultura del treball.

Les percepcions d'un rol ambigu es donen quan un individu està insegur de les expectatives que els altres esperen d'ell. Remarcant que cal treballar per evitar-les fent que el treballador conegui l'extensió de la seva autoritat, delimitant les seves responsabilitats i definint quins són els objectius de les tasques desenvolupades. Per accés als recursos s'entenen per recursos tant els materials com d'espai i temps). Aquests són essencials per l'*empowerment*, perquè permeten a les persones prendre la iniciativa per a realitzar les tasques (Hoffman, 1978; Kieffer, 1984). El suport socio-polític es defineix com l'aprovació, el consentiment i legitimació de diferents grups de l'organització. L'accés a la informació és l'estratègica per part del caps per proporcionar una comunicació directa i en temps real sobre la informació que els treballadors necessiten per fer la seva feina. La cultura del treball, entesa com el valor i creences que produeixen normes de comportament i actituds cognitives en les organitzacions (Smircich,1983).

Els resultats d'aplicar aquesta estructura social són el que s'anomenen variables de sortida del procés, una millora en la innovació i una direcció més efectiva. La innovació és considerada com un factor crític per a les organitzacions contemporànies, ja que necessiten donar resposta de manera àgil i flexible en un entorn cada cop més global i competitiu. I la direcció efectiva és aconseguir que

un individu compleixi o fins i tot excedeixi les expectatives del seu lloc de treball. L'autor afirma que els treballadors que experimenten un sentit d'*empowerment* són més efectius que aquells que treballen amb un *empowerment* més feble.

Figura 10: Xarxa parcial de la psicologia d'*empowerment* en el lloc de treball



Font: Spreitzer (1995)

Per mesurar les relacions existents entre les diferents variables es crea un qüestionari on en primer lloc es formula una sèrie d'ítems per avaluar cada una de les dimensions de l'*empowerment* per després descriure cada ítem per avaluar les variables de l'estructura social. Els principals ítems avaluats són:

- Gènere.
- Edat.
- Nivell d'Estudis.

Ítems d'estructura social

- Ambigüitat de rol.
- Suport sociopolític.
- Accés a la informació.
- Accés a recursos.
- Cultura del departament.

Ítems d'*empowerment*

- Rellevància del treball.
- Autocompetència.
- Autodeterminació.
- Impacte.
- Avaluació dels subordinats (del comportament innovador).
- Avaluació dels superiors (del comportament innovador).
- Avaluació dels subordinats (efectivitat).
- Avaluació dels superiors (efectivitat).

L'escala de mesura utilitzada per avaluar els ítems va ser de 0 a 7 punts segons l'escala de Likert a excepció de l'ítem ambigüitat de rol que es va utilitzar una escala de Likert de 5 punts. En una mostra de 324 directius mitjos de diferents organitzacions els resultats van mostrar que l'*empowerment* intrapersonal està relacionat entre alguns dels elements de l'estructura social del lloc de treball i la innovació, però no amb la conducta resultant de l'efectivitat. Tot i que no es va poder observar un mecanisme que relacioni proporcionalment l'efectivitat i l'*empowerment* intrapersonal, sí que es verificà una relació evident.

Per Clerary (1995), les teories, els processos i les eines conegudes com les eines de la qualitat total ofereixen tècniques per tal que els treballadors prenguin un paper més rellevant a l'empresa donant suport a l'organització en la millora de la qualitat. Aquestes tècniques també es poden utilitzar per a la millora de l'*empowerment* i proposen que la responsabilitat dels processos de l'empresa recaigui sobre les persones que millor poden gestionar i generalment són els propis treballadors els qui més informació tenen dels llocs de treball i per tant dels processos pertinents. En les eines per a la millora contínua de la qualitat destaquen el paper del treballador i el realcen per tal que siguin aquests els que suggereixin i resolguin problemes i aportin idees. Fins ara, totes aquestes tècniques han estat encarades cap a la gestió de processos i s'han aplicat en els llocs de treball i en el seu sistema de funcionament. L'autora presenta concretament la tècnica de Deming (Plan, Do, Check, Act)

però des d'una visió de gestió en les persones, és a dir aplicada directament a l'*empowerment*, una eina adient per mesurar els canvis aplicats en els sistemes de processos de les empreses. Ara bé, perquè realment sigui eficaç aquesta eina, cal que els treballadors estiguin implicats en aquest cicle. És fonamental que siguin els propis empleats els que participin en cada una de les fases, ja que són ells, els que més coneixements tenen dels sistemes, màquines, processos, tasques, etc dels llocs de treball. No es tracta tan sols d'aplicar una eina de millora de la qualitat, sinó que siguin els propis treballadors els que la portin a terme, ja que són els més capacitats per poder-ho realitzar. Es demostra que els treballadors han de tenir poder suficient com per planificar les noves estratègies, estar capacitats per dominar les tècniques de qualitat (és a dir, cal una formació prèvia), i que siguin els propis gestors de les fases del cicle. L'autora planteja que el cicle de Deming és una bona eina de mesura d'*empowerment*, ja que en la fase d'estudi s'observarà si el sistema aplicat ha aconseguit millores evidents. Si això és així, és degut a una bona aplicació de les fases del cicle de Deming i perquè aquest funcioni, cal que els treballadors estiguin empoderitzats. Si els treballadors estan preparats, se'ls concedeix temps d'adaptació, poder suficient per prendre les decisions i actuacions, recursos necessaris per implantar els sistemes i sentir-se escoltats i encoratjats pels seus caps, forçosament comporta un augment en l'autoestima, la motivació, el bon clima i ambient de treball.

Spreitzer (1996) en l'estudi realitzat es formulà una conjunt d'hipòtesis basades en l'estructura social de l'empresa. Examina les característiques d'una unitat de treball en un sistema d'empoderament (*empowering system*).

En l'estudi es relacionaren els factors socials que intervenen en un lloc de treball i l'*empowerment* distingint-ne sis:

- Rol ambigu.
- Nivell de control.
- Suport socio-polític.

- Accés a la informació.
- Accés als recursos.
- Clima de treball departamental.

L'objectiu de l'estudi era demostrar aquesta relació a través d'un qüestionari passat a directius mitjos de diferents departaments d'organitzacions.

L'autor formulà sis hipòtesis basades en les característiques de l'estructura social.

Es defineix l'amplitud del control com el nombre de persones que té un directiu sota la seva supervisió. Una amplitud estreta facilita tenir un control molt gran dels subordinats ja que els supervisors tenen pocs treballador per dirigir però aquesta amplitud està associada directament a una centralització de la presa de decisions (Lawrence i Lorsch, 1967). Per contra una gran amplitud de control té l'inconvenient que fa difícil la canalització de les decisions dels subordinats, perquè limita el procés d'informació.

L'autor creà un qüestionari per poder avaluar les variables de l'estructura social de l'*empowerment* i les seves correlacions. Les variables analitzades foren:

- Ambigüitat del rol.
- Rang de control.
- Mida de la unitat.
- Suport sociopolític.
- Accés a recursos.
- Accés a la informació.
- Clima de treball.
- Significació.
- Competència.
- Autodeterminació.
- Impacte.
- Gènere.
- Edat.
- Nivell d'estudis.

Cada variable s'avaluà mitjançant diferents ítems i escales de mesura: el suport socio-polític amb 4 ítems en una escala Likert de 7 punts. Clima de treball amb 5 ítems en una escala de 7 punts. L'ambigüitat de rol 3 ítems en una escala Likert de 5 punts. L'accés als recursos amb 3 ítems en una escala de 7 punts. L'accés a la informació amb 3 ítems en una escala de 7 punts. I finalment l'amplitud de control que demanava a cada directiu el nombre de persones sota la seva responsabilitat.

Dels resultats obtinguts s'observà una correlació entre les variables demogràfiques (gènere, edat i educació) i l'*empowerment*. Les dones directives rebien menys suport socio-polític que els homes. Els directius de més edat rebien més suport socio-polític, més informació i recursos davant dels altres. Els treballadors amb més nivells d'estudi eren més competents. L'ambigüitat de rol és una variable que estava relacionada negativament amb l'*empowerment*. En canvi, en l'amplitud de control, el suport socio-polític, l'accés a la informació i el clima de treball es va trobar una relació positiva envers l'*empowerment*. L'accés als recursos no estava relacionat amb l'*empowerment*.

L'estudi demostrà com l'*empowerment* va mes enllà del concepte d'enriquiment del treball centrant-se en el contingut i naturalesa de la relació entre context de l'estructura social i l'*empowerment* i, ressalta la importància de la percepció en la interpretació de l'entorn en el treball. L'estudi aportà un dels primers anàlisis empírics de la relació entre l'estructura social i l'*empowerment*.

Spreitzer, *et al.* (1997) van mesurar l'*empowerment* partint de les variables de sortida que segons el autors s'obtenen quan s'apliquen les quatre dimensions definides per Thomas i Velthouse (1990) en el concepte de multidimensionalitat de l'*empowerment*, que hem anat anomenant psicologia de l'*empowerment* (definit ja en anteriors apartats). Els autors examinaren les relacions de les dimensions (rellevància, competència, autodeterminació i impacte) a través de la mesura dels nivells de les tres variables resultants (o de sortida) del

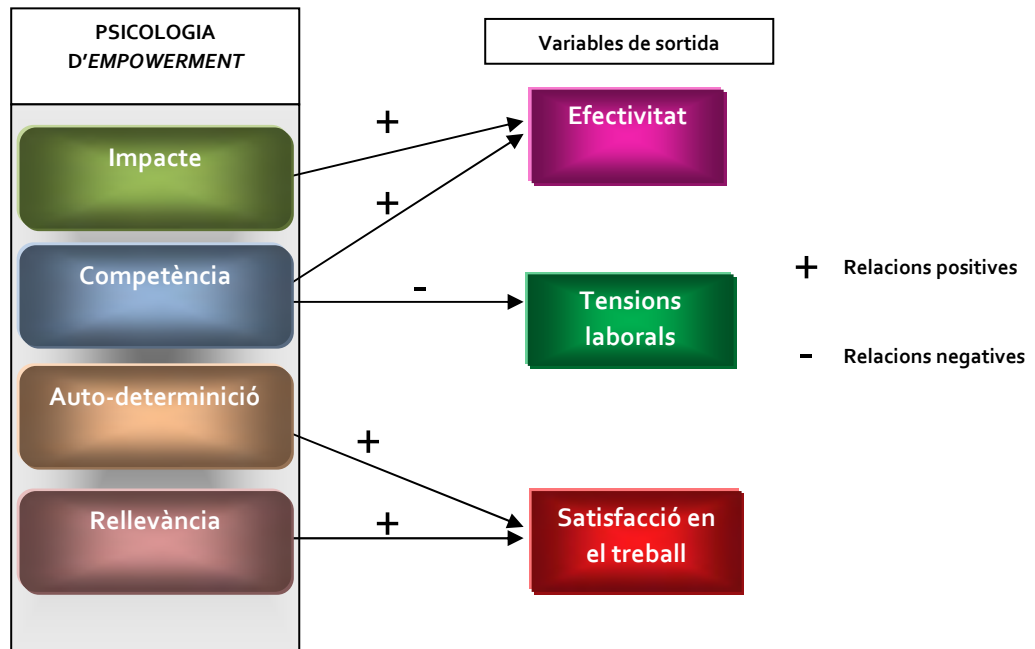
procés d'empoderament, que són l'efectivitat (eficàcia de les persones), la satisfacció en el treball i les tensions en les relacions del treball. Aquesta mesura indirecta es proposà a causa de la impossibilitat de mesurar directament les dimensions.

L'anàlisi d'aquestes variables de sortida es va realitzar entre directius i els seus subordinats en una indústria manufacturera. Els resultats obtinguts van suggerir que les dimensions estaven relacionades de diferent forma amb les variables de sortida i que una sola dimensió no modificava les tres variables de sortida. L'estudi també demostrà que els treballadors necessiten experimentar cada una de les quatre dimensions de l'*empowerment* per posar-lo en pràctica i obtenir bons resultats.

Es dedüen les següents relacions entre dimensions d'*empowerment* i les variables de sortida: la dimensió de la rellevància afectava positivament a la satisfacció del treball. La dimensió de la rellevància i l'efectivitat no estaven del tot relacionades. La dimensió de la rellevància contribuïa a una perspectiva multidimensional de l'*empowerment* més des d'un vessant afectiu que no pas des de la vessant del rendiment. La competència estava relacionada amb nivells alts d'efectivitat. No es van mostrar relacions entre competència i satisfacció del treball, aquest resultat confirmaren que la dimensió de la competència tenia una gran implicació amb les relacions de treball (disminució de l'estrès que provoca les relacions tenses en el treball), però que tenia petits efectes sobre la satisfacció del treball. Autodeterminació està relacionat amb la satisfacció del treball. No van resultar significatives la relació existent entre l'auto-determini i l'efectivitat o entre les tensions laborals. En canvi, controlant les altres dimensions d'*empowerment*, la dimensió de l'auto-determini afectava només en el vessant afectiu, contrari a les expectatives de la literatura. L'impacte estava directament relacionat amb l'efectivitat. No es va trobar relació entre l'impacte i la satisfacció del treball ni tampoc amb les tensions laborals. Després de controlar les altres tres dimensions es va deduir que la dimensió

de l'impacte contribuïa a una perspectiva multidimensional forta en el vessant del rendiment.

Figura 11: Principals relacions trobades en l'estudi



Font: Elaboració pròpia

Per Ettore (1997) moltes empreses creuen aplicar *empowerment* quan en realitat el que fan realment és delegar tasques, cosa que no implica una motivació extra en els treballadors empobrint els resultats obtinguts de la delegació. Per aquest motiu, poder avaluar la satisfacció del treballador amb la feina i poder comprovar com millora durant i després del procés és una manera de saber si l'està aplicant correctament. Una altra manera de mesurar l'*empowerment* és observant les baixes laborals, en una empresa on s'apliqui correctament l'*empowerment* es reduiran les baixes i els accidents. Aquest fet implicarà un benefici tan directe com indirecte ja que per una part hi haurà un menor cost i això comporta un estalvi, i per altra banda la disminució de baixes implica una feina més constant i conseqüentment més efectiva tenint un indicador de si l'*empowerment* s'està aplicant correctament. L'autora finalitza amb un breu qüestionari en format de preguntes obertes per a les

empreses per analitzar com d'*empoweritzats* estan els seus directius. En el qüestionari es demana que el directiu respongui al següents ítems:

- La rapidesa de l'organització en respondre a les idees i suggeriments dels treballadors.
- La qualitat de les idees aportades.
- Si s'ha fet delegació d'autoritat o de tasques.
- La confiança en l'alta direcció.
- Forma adient de l'organització interna per l'*empowerment*.
- Si solucionar les prioritats a baix nivell implica perdre autoritat.
- Si l'empresa emet regles o principis.
- Capacitat d'escoltar els treballadors.

Rogers *et al.* (1997) basen el seu estudi en l'aplicació de l'*empowerment* aplicat als serveis de salut mental i com aquest pot esdevenir una eina d'auto ajuda personal. Utilitzant diverses fonts de programes d'autoajuda, els autors van definir els atributs que afectaven l'*empowerment* amb l'ajut d'un consell assessor format per experts. La finalitat era desenvolupar una escala vàlida per mesurar la construcció de l'*empowerment*, definit pels propis consumidors i antics pacients. L'escala aconseguida va tenir una gran consistència interna demostrada estadísticament en l'estudi, però els autors remarquen que a més de l'escala presentada, l'estudi ajuda a entendre el concepte d'*empowerment*. Els autors basen el concepte en tres suports: el primer és l'autoestima, l'autoeficàcia i l'optimisme i el control sobre el futur; la qual cosa es pot entendre com un sentit d'amor propi i una creença que podem controlar el nostre destí i els esdeveniments de la nostra vida. El segon punt de recolzament de l'*empowerment* seria el poder real, que una persona pot arribar a desenvolupar. Finalment el tercer suport estaria recolzat pels factors restants, aquests factors són la ira justificada i l'activisme en la comunitat. Aquests factors impliquen l'habilitat i la bona voluntat d'aprofitar la ira i actuar convertint-la en un component sociopolític d'*empowerment* que és evident a ambdós factors, el de la ira justificada i el de l'activisme en la comunitat. Els

autors de l'estudi doncs, van incorporar cinc dimensions que englobessin els atributs que defineixen l'empowerment, i van generar una sèrie d'ítems per poder-los avaluar, construint un qüestionari d'empowerment. L'objectiu de l'estudi, va ser la construcció d'una escala per mesurar el constructe personal d'empowerment basant-se en la definició dels consumidors de serveis de salut mental. Després d'un extens desenvolupament, proves pilot i anàlisis, els autors van formular una escala de 28 ítems per mesurar empowerment, que va ser provada en 271 membres de sis programes d'auto ajuda en sis estats dels EUA.

Les anàlisis van revelar cinc factors:

- 1) Auto eficàcia – auto estima.
- 2) Poder – manca de poder (impotència).
- 3) Activisme en la comunitat.
- 4) Ira justificada.
- 5) Optimisme - control sobre el futur.

L'empowerment està relacionat amb la qualitat de vida i els ingressos però no amb les variables demogràfiques d'edat, gènere, ètnia, estat civil, nivell d'estudis o situació laboral i en canvi està inversament relacionat amb l'ús tradicional dels serveis de salut mental i positivament relacionat amb l'activisme en la comunitat. Els resultats d'aquest estudi suggereixen que els programes que volen promoure l'empowerment entre els seus membres s'han de centrar en augmentar l'autoestima i autoeficàcia, fer disminuir els sentiments d'impotència i augmentar els sentiments de poder especialment incrementant els recursos financers. També s'han de centrar en donar més pes a la consciència sociopolítica i a l'activisme en la comunitat. Els resultats de l'estudi suggereixen que una persona empoweritzada és aquella que té un sentit de poder, autoeficàcia i amor propi. Una persona empoweritzada reconeix l'ús de la

participació com una força motivadora per instigar el canvi social i és optimista respecte l'habilitat de controlar la seva vida. L'individu empoweritzat reconeix la importància del grup o comunitat per efectuar canvis, però la també valora l'autonomia. Segons els autors en properes proves de l'escala d'empowerment creada proporcionaran informació addicional sobre les propietats psicomètriques de l'escala i a la vegada ajudaran a la pròpia construcció d'empowerment aplicat als sistemes de salut mental.

Dufficy (1998) realitzà un estudi sobre l'eina de mesura anomenada "auditoria d'empowerment" que havia desenvolupat una empresa del Regne Unit. Durant dos anys i en 100 petites i mitjanes empreses manufactureres es recolliren dades per buscar la correlació existent entre l'extensió de l'empowerment en l'empresa i el rendiment del negoci. L'auditoria consistia en un test de l'ambient on es descrivien els nivells existents i els desitjats per a l'organització. En l'article es cita que l'empowerment ha estat sempre més desenvolupat qualitativament que no pas quantitativament i que existeixen poques mesures per avaluar la seva repercussió.

En l'estudi es van considerar 15 indicadors mesurats amb una escala de l'1 al 5 punts de l'escala Likert per tal de classificar a les empreses analitzades com a tradicionals, participatives, implicades, amb un estat inicial d'auto-direcció o amb un estat d'autodirecció madura. Els 15 indicadors foren:

- Estil de l'organització (jerarquia).
- Rol dels alts directius.
- Rol dels directius mitjos.
- Rol del líder d'equip.
- Rol de l'equip/departament.
- Rol a nivell individual.
- Ambient.
- Proposta d'objectius.
- Mesura de resultats.
- Aprentatge i desenvolupament.
- Reconeixement.

- Recompenses.
- Iniciatives.
- Comunicació.
- Feedback.

L'empresa responsable d'aquesta eina havia aplicat aquest estudi en diferents corporacions i els resultats obtinguts van ser que a la vegada que augmentaven els indicadors també augmentaven els beneficis de l'empresa. Un cop s'inicià l'auditoria d'*empowerment*, aquesta eina de diagnòstic determinava el punt de partida per poder avançar cap a estadis superiors d'empoderament. En l'estudi es determinava quin hauria de ser el grau òptim d'*empowerment* que haurien de tenir les empreses. En la publicació de l'article de l'estudi al tractar-se d'una eina desenvolupada per una empresa privada no hi constava el qüestionari, fet pel qual el conjunt d'ítems analitzats no es van poder consultar.

Dawson (1998) utilitzà com a mesura de l'enfortiment la percepció de l'empleat en quant a les accions i comportaments que realitzava el directiu o supervisors en vers a l'*empowerment*. Segons l'autor aquesta és la única dimensió que determina el nivell d'enfortiment en l'organització la percepció del destinatari de l'empoderament. Aquest indicador serveix per saber el comportament vers l'*empowerment* del directiu. L'autor proposa un model de responsabilitat per a gerents anomenat *management accountability* que inclou les pautes més comunes sobre els hàbits i comportaments detectats. L'autor recomana com a hàbits per l'*empowerment*:

- Mantenir l'autoestima de l'empleat.
- Escoltar i respondre amb empatia.
- Demanar ajuda per a resoldre problemes.
- Oferir ajuda sense prendre la responsabilitat del problema o tasca.

L'autor desenvolupa una eina de mesura que permet conèixer si els diferents directius a tots els nivells d'una organització, estan portant a terme un bon procés *empowerment* en els equips que dirigeixen.

Ambdós, el model i l'eina desenvolupada, estan en harmonia amb els principis del TQM (Total Quality Management).

L'enquesta mesura 4 categories en les relacions gerent-empleat i consta de 32 preguntes amb les quals s'avalua el gerent/encarregat de qui es realitza l'enquesta. Es mesura:

- El grau en el qual la responsabilitat i autoritat són delegades entre els subordinats per part del directiu.
- El grau en el qual la responsabilitat, autoritat per a capacitar persones ha estat comunicada i delegada per l'alta direcció al directiu enquestat.

Els 32 ítems mesuren el grau en què les accions del directiu promouen que :

- El treball pertanyi al treballador (autoresponsabilitat).
- Es promogui un ambient que genera oportunitats per fer millor les coses.
- Es puguin abordar i resoldre el problemes.
- Es generin oportunitats per aconseguir nous reptes.
- El treballador consideri que el que esta fent és important (autocompetència).
- S'afavoreixi les comunicacions entre directiu-subordinat.
- El cap ajudi els subordinats a resoldre problemes.
- Els subordinats puguin resoldre els seus propis problemes (autonomia).
- El treballador sàpiga com s'està realitzant la feina.
- Es promogui un ambient de confiança.
- Es comparteixin les idees.
- Es reconeixin les idees i aportacions.
- Es pugui opinar en com s'ha de fer la feina.
- S'escoltin les idees i opinions.
- Es permeti l'autogestió d'equips de treball.
- Es propiciï un ambient que fa que la feina sigui una part important del treballador.
- Es facilitin recursos.
- Es comparteixi la informació.

- Es generi un sentit de pertinença a l'equip.
- Es reconegui el treball realitzat.
- La direcció sigui adequada.
- Es connectin els objectius de l'equip amb els de l'empresa.
- Suport al treball del subordinat.
- Involucrar el treballador.
- Es pugui demostrar la responsabilitat adquirida (autonomia).
- Es comparteix l'èxit aconseguit.
- Rellevància del treball en equip.
- Es treballi cap als objectius de l'organització.
- Es pugui opinar lliurement.
- Es creï esperit de millora contínua.
- Es doni autoritat i responsabilitats per afrontar nous reptes i desafiaments dels equips.
- S'entengui la missió de l'organització.

L'anàlisi i la comparació dels resultats permet conèixer on s'està i com millorar. Un dels consells que dona l'autor per un bon *empowerment* és el que "cal capacitar l'individu (*empower*) abans d'intentar crear un equip capacitat (*empowered*).

Wilkinson (1998) considera que quantificar l'*empowerment* no és una feina fàcil, ja que la majoria de literatura escrita sobre el tema barreja totes les formes d'*empowerment*. En l'article *Empowerment: theory and practice*, presenta un conjunt de cinc variables per poder valorar l'*empowerment*:

- Compartir la informació.
- La capacitat de poder resoldre els problemes.
- L'autonomia en les tasques.
- Formant actituds "pro *empowerment*".
- L'auto-gestió.

L'autor a més de formular les variables a mesurar proposa un seguit de consells per millorar el valor de les variables. El fet de compartir la informació és un component central per tal que els treballadors estiguin empoderats i és important establir mecanismes per garantir el poder opinar. Cal fomentar la resolució de problemes i capacitar

els treballadors per fer-ho de manera que es potenciï la participació. S'ha de donar autonomia en les tasques substituint part de la feina dels supervisors per equips de treballs autogestionats. S'ha de formar actituds "pro *empowerment*" entre els treballadors i orientar-los i educar-los per tal que tinguin una actitud que permeti sentir i notar l'empoderament. En l'auto-gestió s'han d'establir primer uns límits d'actuació i donar llibertat en les altres tasques. L'estudi no presenta una eina directa de mesura d'*empowerment*, però presenta quines variables s'han de mesurar per avaluar l'estat de l'empoderament.

Yeh-Yun (1998) proposa un model conceptual amb el qual defineix l'essència de l'*empowerment* des de quatre dimensions: els factors característics de l'*empowerment* dels directius, dels empleats, de la cultura de l'organització i les pràctiques de la direcció.

Els factors d'*empowerment* dels directius són els següents:

- Excel·lència.
- Centralització.
- Crear una visió.
- Generar patrons de comportament.
- Crear tasques de valor.
- Facilitar tècniques de desenvolupament humà.
- Facilitar tècniques de comunicació.

Els factors d'*empowerment* dels empleats són:

- Autogestió.
- Esperit d'equip.
- Competència en el lloc de treball.
- Compromís, aprenentatge continu.

Factors d'*empowerment* de la cultura de l'organització:

- La confiança i recolzament.
- Participació de tota l'empresa.
- Habilitat d'avaluar.
- Deixar assumir riscos.

- Habilitats per a la resolució de problemes.
- Capacitat de comunicació.

Factors d'*empowerment* de les pràctiques de la direcció:

- Treball en equips auto dirigits.
- Organització més plana.
- Distribució dels recursos.
- Ràpida circulació de la informació.
- Sistemes de recompenses justs.
- Formació i desenvolupament continu dels empleats.
- Foment dels objectius compartits.

L'autora assenyala la necessitat de considerar també factors organitzatius utilitzant les 7 "S" proposades per Waterman (1980) que son:

- Estratègia: accions en resposta a l'entorn extern per a crear valors únics.
- Estructura: formació, complexitat i centralització de l'organització.
- Sistemes: la política i procediments de l'organització.
- Estils: accions directives, atenció o orienta en la filosofia de la direcció i cultura de l'organització.
- Habilitats: atributs crucials com qualitat, innovació, màrketing i capacitat de resposta.
- Personal: la moral, actituds, motivació i comportament dels empleats.
- Valor compartits: joc de valors i aspiracions comunes.

El qüestionari mesura, mitjançant un conjunt de 33 preguntes, els conceptes anteriorment citats i per mitjà d'una matriu es relacionen les 4 dimensions de mesura amb els 7 factors organitzatius. En l'estudi es descriuen les interaccions que es produeixen entre aquestes 4 dimensions.

L'eina desenvolupada examina el model des de la perspectiva de l'organització en contraposició a l'estudi des de la perspectiva individual que havia fet Hayes (1994). La conclusió a la qual s'arriba

és que les pràctiques de la direcció i la cultura de l'organització influeixen i condueixen a l'*empowerment*.

Leslie *et al.* (1998) desenvolupen una escala per a mesurar l'*empowerment* en les organitzacions. L'eina desenvolupada la *Worker Empowerment Scale* (WES) s'aplicà al sector dels serveis socials. Els autors parteixen de la idea que l'*empowerment* es basa en l'autoritat com un dels seus principals atributs (Hasenfeld, 1991) i que el poder implica el dret a prendre decisions que afecten a les activitats d'un mateix i dels altres. A partir d'aquesta formulació desenvolupen una escala de mesura de l'*empowerment* que cobreix 6 dimensions:

- Control sobre un mateix en l'ambient del treball.
- Percepció que els resultats del treball depenen de les relacions interactives entre la plantilla.
- Sentiment de ser valorat per l'organització.
- Veure l'autoritat com un element compartit.
- Entendre els aspectes de la delegació de decisions.
- Percepció d'auto eficàcia en relació al treball.

I es presenten 3 sub-escala derivades de l'anàlisi de dades:

- L'orientació del treball personal.
- El control de l'entorn del treball.
- Les relacions en el treball.

L'eina desenvolupada es validà utilitzant les eines ja validades amb anterioritat com la *Work Locus of Control* (WLC) i la *Job Satisfaction Survey* (JSS).

Menon (1999) presenta una definició d'integració de l'*empowerment* psicològic des del punt de vista de l'empleat. Aquesta definició aportà com novetat l'ús del constructe de la internalització dels objectius com a dimensió a analitzar en la mesura de l'empoderament arribant a la conclusió de que l'*empowerment* psicològic és un estat cognitiu caracteritzat per 3 dimensions. Basat en aquesta definició l'autor va construir una eina de mesurament d'acord amb el procediment

general de desenvolupament d'escala de mesura proposat per DeVellis (1991). Es realitzà un estudi empíric que constà de dues fases, l'elaboració de l'escala i la seva validació.

En la primera part de l'estudi es presenta un qüestionari amb un total de 15 ítems per mesurar les tres dimensions:

- La sensació de control (convicció d'autoritat, llibertat en la presa de decisions, disponibilitat de recursos, autonomia en la planificació i execució del treball).
- Competència percebuda (domini del lloc, tenir habilitats per a les tasques assignades, èxit per a resoldre situacions no habituals del lloc).
- Internalització dels objectius.

En la segona part es va validar el constructe proposat i es mesuraren les variables següents mitjançant un qüestionari:

- Centralització.
- Delegació.
- Consultoria.
- Autoestima.
- Compromís.
- Implicació.
- Comportament del treballador versus l'organització.

L'estudi arribà a les següents conclusions: L'*empowerment* estava negativament relacionat amb la variable centralització. L'*empowerment* estava positivament relacionat amb les variables delegació, consultoria, autoestima, compromís amb l'organització, grau d'implicació en el treball i comportament del treballador versus l'organització. La dimensió sensació de control està negativament relacionada amb la variable centralització. La dimensió competència estava molt relacionada amb la variable autoestima. La dimensió internalització dels objectius està molt relacionada amb les variables compromís amb l'organització i implicació en el treball.

Irvine *et al.* (1999) presentà una mesura d'*empowerment* enfocada bàsicament en organitzacions de serveis a la salut. Els autors

investigaren sobre la psicologia individual i com pot preveure canvis d'actitud centrant-se en els indicadors d'*empowerment* sobre les percepcions dels individus. En l'estudi s'obtingueren tres subescales de mesura:

- *Empowerment* de conducta o actitud.
- *Empowerment* verbal.
- *Empowerment* de resultat.

En la primer fase de l'estudi es va portar a terme una prova pilot en dues organitzacions de salut en les quals s'havia introduït la millora de la qualitat total (TQM) seguint dos objectius: identificar indicadors d'*empowerment* del personal que es va fer mitjançant entrevistes semi-estructurades i realitzar la prova pilot d'un qüestionari el qual havia estat desenvolupat basat en els indicadors identificats.

La segona fase va consistir en provar el qüestionari en quatre hospitals que fossin independents de l'hospital de l'estudi pilot.

Es pretenia mesurar un conjunt de variables o ítems relacionats amb:

- El comportament de lideratge (definició de metes pròpies, acte reforç, acte assaig, acte resolució de problemes, observació d'un mateix, expectatives pròpies, autocrítica, lideratge directiu).
- El comportament del treballador com a membre de l'organització (lideratge organitzacional i d'autoeficàcia).
- El comportament en el treball en relació a la millora de la qualitat.

Per a l'elaboració del qüestionari es van utilitzar els ítems del comportament de lideratge del qüestionari *Self-Management Leader Questionnaire* (SMLQ) desenvolupat per Manz i Sims (1987) que mesuren el lideratge amb 7 dimensions a més dels instruments de mesura de la percepció d'auto-eficàcia dels autors Bandura (1986); Bandura i Wood (1989) i Gist (1989). El comportament de lideratge organitzacional va ser mesurat des de la perspectiva del qüestionari

desenvolupat per un dels autors de l'estudi Irvine (1995) l'*Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Finalment l'actitud de treball es va mesurar també amb l'instrument desenvolupat per Irvine (1995).

El qüestionari estava formulat de manera que cada individu s'auto-avaluava en referència als ítems presentats. Cada individu donava una puntuació a la seva capacitat en els ítem proposat. Consistia en l'avaluació de 22 ítems sobre una escala d'11 punts. Els ítems eren els següents:

- Capacitat per identificar-se amb els problemes de la feina.
- Utilització de tècniques analítiques pel tractament de dades.
- Capacitat de formar-se.
- Utilització de tècniques estadístiques matemàtiques.
- Ajudar els altres departament a solucionar els problemes.
- Treballar intercentres per resoldre problemes.
- Millorar la competitivitat de l'organització.
- Ajudar els companys a millorar la feina.
- Ajudar el cap a millorar la feina.
- Introduir canvis en la manera de fer la feina.
- Introduir millores.
- Expressar l'opinió en grup.
- Expressar l'opinió al cap.
- Expressar l'opinió a altres caps.
- Desenvolupar bé la meva feina.
- Afrontat noves dificultats a la feina.
- Presentar informes sobre els problemes.
- Treballar en equip.
- Debatre en un grup de treball la meva opinió.
- Debatre amb els meus companys la meva opinió.
- Participar en les decisions de la feina.
- Aconseguir realitzar canvis en la feina que es fa.

Els qüestionari es va passar tant a directius com a subordinats.

Els principals resultats de la segona fase de l'estudi foren que les tres dimensions analitzades van ser conceptualment idèntiques als

factors identificats en la prova pilot, i es van obtenir unes subescales que es van etiquetar com “*empowerment* d’actitud”, “*empowerment* verbal” i “*empowerment* de resultat”. Aquestes tres dimensions van ser relacionades positivament amb l’actitud de lideratge encaminada cap a un autolideratge i relacionades negativament amb el lideratge directiu (jeràrquic). Els valors trobats en les tres sub-escalaes (dimensions) eren diferents en directius i subordinats i es van obtenir nivells d’*empowerment* diferents.

Herrenkohl *et al.* (1999) parteixen de la definició de l’*empowerment* de l’empleat com la capacitat de l’empleat per a ser més pro-actiu i autosuficient per a ajudar a l’organització a aconseguir les seves metes. Segons els autors l’enfortiment és una part fonamental del concepte de qualitat total, com també ho s’assenyala Dawson (1998). El model proposat té en compte tant les accions del treballador com el suport de l’empresa a aquestes accions i parteix de 4 les dimensions (i les seves subcategories) que caracteritzen la interacció de l’individu amb l’entorn. Les quatre dimensions proposades són:

- Visió compartida (claredat dels objectius, consecució de metes, orientació al client).
- Estructura organitzativa i estil de direcció (responsabilitat, creació d’equips, assumpció de riscos, orientació a clients).
- Coneixement i aprenentatge (facilitats al canvi, habilitats i resolució de problemes, confiança, comunicació).
- Reconeixement institucional (reconeixement, coneixement del sistema de recompensa).

Partint de les quatre dimensions s’elaborà un qüestionari que va ser contestat per diferents grups d’empleats d’una empresa tecnològica prèviament classificats pel seu nivell de capacitat.

L’anàlisi estadística i psicomètrica dels resultats va donar 8 variables com les més representatives de l’*empowerment* :

- Reconeixement de l’empleat en un sistema just.

- Claredat dels objectius de l'empresa.
- Reacció a l'hora d'assumir riscos.
- Responsabilitat davant la qualitat.
- Estímul del treball en grup.
- Responsabilitat per a l'èxit de l'empresa.
- Poder decidir sobre els processos del treball.
- Responsabilitat davant dels problemes de l'empresa.

D'aquestes 8 variables la responsabilitat per a decidir sobre els processos del treball i una justa recompensa van ser les que més influència tenien sobre l'empoderament de l'empleat. També van resultar importants, però amb menys pes el reconeixement de l'empleat i la claredat d'objectius.

Spreitzer *et al.* (1999) considere que moltes investigacions realitzades d'*empowerment* estan basades en incrementar l'*empowerment* psicològic en el lloc de treball i la majoria han investigat sobre la sortida o resultat de l'*empowerment* intrapersonal on s'inclou la motivació, la satisfacció del treball i l'estrès, en canvi no existeixen estudis basats en la sortida o resultat de l'*empowerment* interpersonal, com per exemple l'actitud o comportament del lideratge. Revisant la literatura, els autors examinen la relació entre l'*empowerment* psicològic i el lideratge, i més específicament en el canvi orientat en el lideratge. Els autors formulen una sèrie d'hipòtesis relacionant positivament l'*empowerment* amb tres característiques associades al lideratge: la innovació, la influència dels directius, i la inspiració als subordinats; i negativament relacionat amb una característica associada al lideratge que és el fet de mantenir-se en el seu nivell jeràrquic.

Els autors partint de la definició d'*empowerment* psicològic que es defineix com una motivació intrínseca manifestada en quatre estats cognitius, les quals reflecteixen l'orientació de l'individu en el treball, (significat, competència, auto-determinació i impacte), reflecteixen una orientació activa més que no pas passiva, del rol de treball. Els autors basen el seu estudi en aquest concepte multidimensional

d'*empowerment* i consideren que els directius han d'estar preparats per a un lideratge transformacional i es centra en els elements que el lideratge necessita per aconseguir aquest canvi. Per tal de realitzar el canvi, els líders pode, segons Conger i Kanungo (1987):

1. Desenvolupar idees innovadores per al canvi.
2. Utilitzar la seva influència per tal d'obtenir suport per a aquestes idees.
3. Inspirar els seus subordinats per fer realitat el canvi

En primer lloc, per tal de preveure el canvi, els líders han d'actuar de manera innovadora. S'han d'implicar en noves formes de pensar i d'actuar, experimentar amb nous conceptes, i la recerca de solucions creatives als problemes. Amb aquest raonament l'estudi revisa la literatura publicada sobre lideratge per desenvolupar una vinculació lògica de l'*empowerment* amb les quatre característiques del lideratge: innovació, influència ascendent (els intents d'influir en els seus caps per tal d'obtenir suport per a les seves idees), inspiració als subordinats (els líders carismàtics inspiren als seus seguidors a través de l'orgull, el respecte, la confidencialitat i la confiança) i el seguiment (els caps que treballen amb *empowerment* els serà més fàcil transmetre un context d'*empowerment* en els seus subordinats).

Amb la recerca prèvia els autors formulen la següent hipòtesi: existeix una relació positiva entre l'*empowerment* directiu i la capacitat d'innovació. Existeix una relació positiva entre l'*empowerment* directiu i els comportaments d'influència ascendent. Existeix una relació positiva entre l'*empowerment* directiu i la inspiració dels subordinats. Existeix una relació negativa entre l'*empowerment* directiu i una actitud de seguiment o vigilància.

Per tal de donar resposta a les hipòtesis plantejades, els autors de l'estudi van crear un qüestionari per tal de mesurar les dimensions de l'*empowerment* psicològic i les variables que els autors consideren que hi estan relacionades. L'enquesta sobre l'*empowerment* psicològic es va passar a supervisors de nivell mitjà de diferents organitzacions, obtenint 393 enquestes realitzades. Les quatre

dimensions d'*empowerment* es van mesurar amb una autoavaluació utilitzant el qüestionari Spreitzer (1995) i amb l'escala de Likert de 7 punts. Les mesures de lideratge van ser avaluats per un grup de subordinats del supervisor. En la inspiració dels subordinats es va mesurar amb cinc ítems extrets de la mesura del carisma segons Bass (1985). Els ítems van ser mesurats en una escala Likert de 5 punts. La innovació es va mesurar seguint el model de Denison *et al.* (1995) amb una escala innovadora que reflecteix el pensament dels problemes típics amb noves maneres a través de l'experimentació i nous conceptes, com ara resolució de problemes de manera creativa, i les idees innovadores. La influència ascendent es va mesurar també basant-se en l'escala de Denison *et al.* (1995) on es reflecteixen les actuacions de qualsevol influència ascendent i aconseguieixen accés a les persones en els nivells superiors. Finalment, el seguiment es va avaluar també seguint l'escala de Denison *et al.* (1995) la qual posa l'accent en les desviacions de les normes i estàndards.

Les conclusions de l'estudi arribaren a que els caps amb *empowerment* són innovadors, amb una gran influència i inspiradors i menys centralitzats en el seguiment per mantenir-se en el seu nivell. Els caps que tenen un alt nivell d'*empowerment* són considerats pels seus subordinats com més innovadors, amb gran influència i inspiradors. En canvi no es va trobar relació entre l'*empowerment* dels supervisors i la seva actitud de seguiment.

Arnold *et al.* (2000) van presentar un estudi on s'examinava el comportament dels directius que, no sent membres d'un grup de treball, eren responsables de proporcionar el lideratge en l'*empowerment* amb l'objectiu de poder establir una base empírica per entendre les seves funcions en les organitzacions. En l'article els autors descriuen la investigació, la validació i validació creuada d'una nova escala per mesurar el lideratge efectiu en entorns d'*empowerment* realitzant 3 estudis, un per cada proposició.

Els autors presenten inicialment l'evolució dels comportaments dels directius. Als anys 80 els directius i el rol que tenien era un

enfocament molt marcat i dirigit, on la majoria de les decisions de l'empresa requeien en l'alta direcció. En els anys 90 aquesta tendència es va anar invertint de manera que les organitzacions havien sabut desenvolupar els seus treballadors amb la finalitat sempre de millorar l'empresa. En aquesta transformació s'hi van veure involucrats els nous líders de les organitzacions, ja que la manera de conduir els equips havia canviat radicalment.

Les investigacions anteriors sobre el comportament dels líders havien aportat un nombre considerable d'instruments per mesurar el lideratge com el Qüestionari Descriptiu del Comportament del Líder el *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) de Haplin (1957) i la seva revisió el LBDQ revisat de Stogdill (1963). Les diferències entre els requeriments dels líders d'equips tradicionals i equips amb *empowerment* fan que les mesures de líders d'equips tradicionals només siguin parcialment aplicables per mesurar el comportament dels líders d'equips amb *empowerment*. Aquests tipus d'instruments no poden abastar tot l'espectre de conductes que es requereixen per al lideratge efectiu en organitzacions amb *empowerment* (Conger i Kanungo, 1988; Manz i Sims, 1987; Thomas i Velthouse, 1990; Walton i Hackman, 1986). Això va fer sorgir la necessitat de crear una nova mesura sensible als requeriments d'equips amb empoderament.

En un primer estudi es recopilà informació sobre quins eren els comportaments necessaris per què els directius poguessin liderar amb efectivitat en entorns d'equips amb *empowerment*. A partir d'aquesta base els autors construïren una escala, l'*Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ) per mesurar les categories del comportament del lideratge amb *empowerment*. Els resultats finals de l'estudi van aconseguir proporcionar una classificació de vuit categories diferents de comportaments de líders en equips amb *empowerment*:

- Liderar amb l'exemple.
- *Coaching*.

- Encoratjar.
- Presa de decisions participativa.
- Informar.
- Mostrar interès.
- Interactuar amb l'equip.
- Direcció del grup.

Liderar amb l'exemple és definit com el conjunt de comportaments que mostren al líder compromís amb el seu propi treball, així com la tasca dels membres del seu equip. El *coaching* és el conjunt de comportaments que eduquen els membres de l'equip i els ajuden a arribar a ser autosuficients. Encoratjar es refereix al conjunt de comportaments que promouen l'alt rendiment. Aquesta categoria inclou comportaments com el reconeixement dels esforços de l'equip i l'encoratjament dels membres de l'equip per resoldre problemes junts. La presa de decisions participativa es refereix a l'ús que fa un líder de la informació dels membres del seu equip i utilitzar-la en la presa de decisions. Aquesta categoria inclou comportaments com l'encoratjament dels membres de l'equip a expressar les seves idees i opinions. Informar es refereix a la difusió que fa el líder sobre la informació de la companyia, com ara la missió, la filosofia, i altra informació important. Aquesta categoria inclou comportaments que afavoreixin l'explicació de les decisions de la companyia als equips i informar-los també dels nous desenvolupaments de les polítiques de l'organització, com ara explicar els objectius de l'empresa. Mostrar interès es tracta d'un conjunt de comportaments que demostren un sentit general de benestar als membres de l'equip. Aquesta categoria inclou comportaments com prendre's temps per discutir sobre les preocupacions dels membres de l'equip. Un exemple seria el de tracta els membres del grup amb respecte. Interactuar amb l'equip incorpora altres conductes que són importants quan s'interactua amb l'equip com a conjunt. Aquesta categoria inclou conductes com ara el seguiment del que està passant a l'equip i treballant estretament amb l'equip en conjunt. Un exemple d'aquest

comportament seria: “sap el que s’està treballant en el meu grup de treball”. La direcció del grup és el conjunt de comportaments que es refereixen a la gestió dels líders del funcionament de l’equip. Aquesta categoria conté comportaments com ara ajudar a desenvolupar bones relacions entre els membres del grup de treball i suggerir que els membres de l’equip avaluïn la seva pròpia feina. Un exemple d’aquest comportament seria: “Permeto que el meu grup manegi els nostres propis problemes”.

En el segon estudi es van proposar diversos ítems per mesurar cadascuna de les vuit categories. Es van recollir les respostes d’aquests ítems en grups de treball amb *empowerment* de dues organitzacions i posteriorment es va examinar la seva estructura factorial eliminant els ítems amb baixa correlació o factor de càrrega proponent, finalment, un model de cinc factors que representen les cinc categories de comportament més importants que afecten a l’efectivitat del lideratge d’equips amb *empowerment*. Els cinc factors resultants van ser:

- Liderar amb l’exemple.
- *Coaching*.
- Prendre decisions participativament.
- Informar.
- Mostrar interès/interacció amb l’equip.

En el tercer estudi es va validar el model proposat comparant els resultats amb l’Enquesta de Pràctiques Directives *Managerial Practiques Survey* (MPS) de Yukl (1989) que conté catorze principis de lideratge i és una de les mesures rigoroses i més completes quant a mesures de lideratge. Els autors van comparar els resultats del model proposat (ELQ) amb els resultats de l’enquesta *Consideration and Initiating Structure subscales* of the LBDQ XII (Stogdill, 1963) arribant a la conclusió que la comparació de les subescales del ELQ i la de la MPS i LBDQ van indicar que la mida de les correlacions entre les subescales de l’ELQ no es diferenciaven gaire de les altres mesures de comportament de lideratge.

Menon (2001) entén el constructe de l'*empowerment* com el desenvolupament de múltiples mesures. Cook i Campbell (1976) van proposar múltiples mesures per facilitar la triangulació de variables i així millorar-ne la comprensió. L'estudi aborda l'*empowerment* des de la visió multidisciplinària. El seu objectiu és clarificar les qüestions conceptuals i definicionals al voltant de la construcció de l'*empowerment* a partir d'un enfocament psicològic centrat en l'empleat. Els diferents enfocaments d'*empowerment* descrits anteriorment són testimoni de la diversitat a l'hora de donar-li una definició exacta. L'*empowerment* s'ha de considerar com un acte, un procés i un estat psicològic. És l'acte d'atorgar poder a les persones que "s'*empoweritzen*" (Kanter 1977; London, 1993). És un procés que ens porta a l'experiència del poder (Conger i Kanungo, 1988; Thomas i Velthouse, 1990). I també se l'ha de considerar un estat psicològic que es manifesta com a coneixements que es poden mesurar (Spreitzer, 1995). L'*empowerment* psicològic es basa en la necessitat que l'empleat tingui prou coneixements i experiència, basant l'estudi de l'*empowerment* en tres dimensions:

- Percepció de control.
- Competència percebuda.
- Internalització dels objectius.

En la percepció de control, els empleats *empoweritzats* es senten més segurs i senten que tenen el control del seu ambient (House, 1988). Dos elements en la formulació de Thomas i Velthouse (1990) l'impacte (grau en què el treballador considera important el treball que realitza, on el comportament de l'individu marca la diferència) i l'elecció (el grau de causalitat personal per al comportament) també reflecteixen la importància de percebre el control en un *empowerment* psicològic. En la competència percebuda, Wood i Bandura (1989) es refereixen a l'auto-eficàcia com a "la creença en les nostres capacitats per mobilitzar la motivació, els recursos cognitius i els procediments necessaris per fer front a demandes

situacionals concretes” La gent tendeix a evitar situacions que considera fora del seu abast. Per altra banda, s’involucra en activitats que creu poder manejar. La percepció de ser competents és un tema fonamental en la majoria d’investigacions sobre *empowerment*. Finalment en la internalització dels objectius, si els empleats d’una organització moderna s’han d’implicar en la causa de l’organització per igual, llavors han d’internalitzar els objectius d’aquesta organització. És la tasca de les pràctiques de lideratge de l’organització, com un lideratge visionari i inspirador (Bass, 1985), un lideratge carismàtic (Bass, 1985; Conger i Kanungo, 1987; House 1988), i de manera més general, un lideratge transformador (Burns, 1978) per transformar les creences i actituds dels empleats d’acord amb la missió i els objectius de l’organització. Els sentiments d’importància, competència, comunitat i gaudi/diversió reflecteixen l’atractiu de la internalització de les idees i objectius.

Des del punt de vista de l’empleat individual, un empleat *empoweritzat* és aquell que:

- Sent que té control sobre el seu treball i sobre el seu ambient.
- És competent per fer el seu treball.
- Es sent motivat per les metes de l’organització.

L’estudi es va realitzar en dues etapes: desenvolupament de la mesura i validació de l’escala. En la primera etapa es van generar els ítems on es va crear un conjunt de 60 ítems, 20 per cada una de les 3 dimensions (percepció de control, competència percebuda, internalització dels objectius). En la revisió dels experts la llista d’ítems va quedar reduïda a 15 ítems que s’inclourien en el qüestionari. L’estudi es va dur a terme a Quebec (Canadà). Els enquestats van ser estudiants de negocis a mitja jornada i jornada completa en dues universitats franceses i dues universitats angleses de Montreal. Es van obtenir 311 respostes útils. Una mostra separada de 94 enquestats es va utilitzar amb propòsits de test i retest.

Els resultats de la primera etapa van donar que la percepció de control era significativa i estava positivament relacionada sobretot amb les subescales de l'impacte i l'auto-determini de l'escala de Spreitzer. La relació entre el control conscient i impacte també va ser la més forta entre qualsevol de les subescales. Com era d'esperar, la competència conscient estava fortament relacionada només amb l'escala competència de l'escala de Spreitzer. Cap de les correlacions entre la internalització dels objectius i les subescales de Spreitzer eren de la mateixa magnitud que les correlacions entre la percepció de control i l'impacte o la correlació entre la competència percebuda i competència de Spreitzer. La internalització dels objectius tenia la seva correlació més gran amb la subescala del significat. Els resultats doncs, recolzen la teoria que les subescales de percepció de control, competència percebuda i internalització dels objectius són suficientment distintes, conceptualment i empíricament.

En la segona etapa de l'estudi (validació de l'escala), el propòsit era relacionar l'escala d'*empowerment* psicològic amb variables organitzatives seleccionades per demostrar la validesa de la construcció. Les variables organitzatives escollides van ser aquelles que s'esperava que estiguessin relacionades amb l'*empowerment* psicològic i alhora tinguessin el potencial per discriminar entre les subescales de la nova escala. La primera variable organitzativa escollida va ser la centralització, que es refereix a la distribució de l'autoritat en la presa de decisions en una organització. Una altra variable organitzativa va ser la delegació. El comportament consultiu és l'actitud de convidar els subordinats a suggerir millores i innovacions pel que fa la seva feina i a grans canvis relacionats amb el treball. I finalment la variable autoestima. La mostra de la segona part de l'estudi eren els empleats en una empresa de serveis financers situada en Ontario (Canada) a 162 empleats.

En els resultats obtinguts, tal i com s'esperava, l'*empowerment* estava correlacionat significativament i positivament amb la delegació però negativament amb la centralització. Entre les

subescales, la percepció de control tenia una forta relació amb la delegació mentre que tenia una relació més negativa amb la centralització. Això no és gens sorprenent, ja que la delegació i descentralització són els components tradicionals i bàsics de les iniciatives d'*empowerment*.

L'*empowerment* també estava significativament i positivament correlacionat amb els comportaments consultius pel que fa al supervisor immediat i l'autoestima individual en general. Els comportaments consultius estaven relacionats positivament amb la percepció de control i competència. També es relacionava amb la internalització dels objectius, cosa que no és d'estranyar perquè la participació s'ha mostrat com un lligam per l'acceptació dels objectius (Latham i Yukl, 1975). També, com era d'esperar, la subescala de competència conscient tenia la seva relació més forta amb l'autoestima.

Amb els resultats obtinguts es va evidenciar la validesa de l'escala de construcció d'*empowerment* de l'autor on l'*empowerment* no pot ser considerat amb una sola dimensió i descarta la visió dels autors que ho consideren així. En l'*empowerment* intervenen diverses dimensions i crea un nou model de qüestionari d'*empowerment* amb tres dimensions noves:

- Percepció de control.
- Competència percebuda.
- Internalització dels objectius.

També relaciona aquestes tres dimensions amb les dimensions presentades en l'estudi de Spreitzer :

- Impacte.
- Auto-determini.
- Competència.

- Rellevància.

Finalment, l'autor per tal de validar les noves variables proposades i a la vegada relacionar-les amb variables organitzatives, variables que es donen en ambients laborals:

- La centralització.
- La delegació.
- El comportament consultiu.
- L'autoestima individual.

Pardo i Lloid (2003) a l'hora de dissenyar una eina per mesurar l'*empowerment* es centraren en dos components basats en la teoria de l'*empowerment*. L'objectiu de l'estudi era conèixer com es produïa el procés de canvi en una organització, quins factors dificultaven l'inici i el desenvolupament del canvi, els seus resultats, quins factors ho facilitaven i quin paper hi jugava la direcció participativa en el canvi i en el resultat. Primerament en l'estudi es definí el que s'anomena el *grau d'amplitud* i les dimensions del procés d'empoderament.

- El grau d'amplitud d'*empowerment* és el nivell jeràrquic dels treballadors d'una empresa. En l'estudi es divideix el grau d'amplitud d'una empresa en quatre nivells jeràrquics: *treballadors de primera línia, supervisors, directius mitjos i alts directius*.
- Les dimensions a tenir en compte per a l'avaluació de l'*empowerment* són tres: La dimensió formal-informal, la directa-indirecta i finalment la dimensió del grau d'influència.

La primera dimensió (formal o Informal), fa referència al caràcter que pren la participació dels treballadors. A l'*empowerment* se'l considera "formal" quan existeixen canals reconeguts i oficials en l'empresa per tal de posar-lo en pràctica, és a dir hi ha unes normes o regles que garanteixen la participació dels treballadors (Dachler i Wilpert, 1978; Harber *et al.*, 1991). L'*empowerment* informal el trobem quan la

influència de les decisions dels treballadors estan basades en les relacions personals entre els directius i els seus subordinats (Locke i Schweiger, 1979). Els autors arriben a la conclusió que com més formal són els canals o les vies per arribar a l'*empowerment* més participació hi haurà en l'estil de direcció. La segona dimensió (directa-indirecta) fa referència al tipus de via de participació del treballador en el procés de decisió, si el treballador pot prendre les decisions directament o si el procés de decisió es fa per via de la representació (els treballadors aporten solucions que s'apliquen via un representant del grup de treball o via el cap) (Cordova, 1982; Dachler i Wilpert, 1978; Harber *et al.*, 1991; Cole *et al.*; 1993). Pels autors el camí de l'*empowerment* ideal és el directe sense intermediaris. La última dimensió, el "grau d'infuència" es refereix al rol que el directiu deixa tenir al treballador en el poder de decisió distingint dues vies: quan els directius manen els seus treballadors que portin a terme les decisions que ja s'han pres, o bé quan deleguen les decisions als seus subordinats (Cordova, 1982; Dachler i Wilpert, 1978; Harber *et al.*, 1991). El qüestionari dissenyat es valorà segons el grau d'amplitud analitzat (*treballadors de primera línia, supervisors, directius mitjos i alts directius*) el nivell de col·laboració definint en 5 estats (no col·laboren, col·laboren molt poc, una mica, bastant i molt). S'avaluà si la col·laboració és formal o informal amb quatre nivells (molt formal, formal, intermig, informal o molt Informal), si la col·laboració en el procés de decisió era directe o indirecte en 5 nivells (totalment directa, directa, intermitja representada o totalment representada), i finalment fins on s'ha arribat en el procés (si només s'ha informat, si s'ha consultat, s'ha discutit o s'ha delegat). Els autors segons el grau d'amplitud del grup avaluat i el nivell del procés d'empoderament (fase 1 de cerca de la informació i plantejament de possibles alternatives, fase 2 de valoració de totes les alternatives plantejades i decisió de la que s'implanti i fase 3 d'implantació de l'alternativa escollida) van fer una ponderació dels resultats obtinguts per determinar el nivell d'empoderament i en van obtenir una puntuació. Aquesta puntuació

es comparà amb l'escala de mesura basada en l'estudi realitzat en una mostra aleatòria d'entre 1.800 empreses de les quals se n'analitzaren 86.

L'estudi presenta una mesura quantificable *d'empowerment*. Considera la participació en una empresa com la base de l'*empowerment* dissenyant un qüestionari que mesura aquesta participació. Per tal d'analitzar l'efecte de qualsevol canvi que hi hagi hagut en l'empresa en els últims temps plantegen l'estudi en tres fases. La primera fase es tracta de cercar informació i fer el plantejament de possibles alternatives, la segona fase, valorar totes les alternatives plantejades i escollir la que s'implanti, i finalment la tercera fase, implantació de l'alternativa escollida. A partir d'aquesta base dissenyen un qüestionari que han de respondre els treballadors considerant aquell canvi de l'empresa i per a cada una de les fases descrites. Finalment, consideren a més que qualsevol decisió ha de ser operativa, tàctica o estratègica. A partir d'aquí es crea una ponderació segons les consideracions que han tingut en compte i finalment en resulta una escala de mesura *d'empowerment*.

Els autors proposen una escala de mesura orientativa en funció de la mostra que han realitzat. És a dir, els autors han aplicat el qüestionari i ha estat mesurat en funció dels barems descrits amb les ponderacions corresponents i el resultat és una escala de mesura per poder tenir una orientació de valors del grau *d'empowerment* que té una empresa i poder comparar aquest nivell amb la resta d'indústries ja mesurades. El qüestionari el van passar a una mostra aleatòria de la població composta per 1.800 empreses, de les quals en van recollir 86 que són els que formen la mostra definitiva i amb la qual es basa l'escala de mesura següent:

Els valors obtinguts van permetre tenir una orientació sobre en quin grau *d'empowerment* podia estar una empresa. Les dades estaven extretes de passar el qüestionari a empreses espanyoles (del sector serveis). Els resultats donaren que les empreses espanyoles del sector serveis tenien una mitjana de grau *d'empowerment* de 502.

Aquesta eina permet fer una comparació i poder comprovar en quin grau d'*empowerment* té l'empresa en relació al mateix sector o amb la d'altres del sectors.

Bodner (2003) dissenyà una enquesta per mesurar l'estat de les dimensions que ens porten a aconseguir l'*empowerment*. En una primer fase s'avaluaren 105 ítems agrupant-los en nou categories anomenades dimensions de l'*empowerment*:

- Focalització del client.
- Informació.
- Millora contínua.
- Presa de decisions.
- Sistemes de mesura.
- Formació.
- Relacions supervisor/treballador.
- Relació entre treballadors.
- Relació entre el grup i altres grups de l'organització.

La unitat d'anàlisi va ser el grup de treball i sobre aquests s'avaluen els 105 ítems. Dels ítems avaluats la focalització del client és el coneixement que el grup té sobre els clients, ja siguin interns o externs, així com les eines i l'èmfasi que hi posen per enfortir la relació amb el client. La informació mesurava les actuals vies d'informació del grup. La millora contínua representava l'habilitat del grup en reconèixer les necessitats, iniciatives i programes d'avaluació per millorar amb efectivitat. La presa de decisions representava el coneixement del grup sobre les polítiques de prendre decisions. Els ítems de sistemes de mesura avaluava els mecanismes que havia determinat el grup per avaluar la seva pròpia efectivitat. La formació mesurava el desenvolupament del treballador, incloent-hi l'aprenentatge de l'entorn, la formació i les oportunitats d'aprenentatge informals. Les relacions supervisor/treballador quantificaven com era percebuda la relació entre el grup i el seu supervisor directe. En aquesta àrea s'incloïa la confiança, la gestió de conflictes, el respecte, la cooperació, etc. La relació entre treballadors representava com era percebuda la relació entre els

membres del propi grup. La relació entre altres grups de l'organització mesurava com aquesta era percebuda. En aquestes dues últimes dimensions s'inclouen la confiança, la gestió de conflictes, el respecte, la cooperació, etc. Cada un dels 105 ítems s'avaluà en una escala sobre d' 1 a 7.

En la segona part de l'estudi i després d'analitzar més a fons la literatura i la consulta d'experts es proposaren 8 noves dimensions:

- Cultura.
- Confiança.
- Decisió.
- Lideratge.
- Capacitació.
- Compromís.
- Responsabilitat.
- Comunicació.

S'entén per cultura el disseny dels valors compartits per tota l'organització i les normes informals que guien la manera de treballar en una organització. La confiança és el grau amb el qual els membres de l'organització tenen confidències amb algun altre membre i amb l'organització mateixa. La decisió són els processos destinats als treballadors i als grups per tal que aquests puguin respondre davant de les tasques assignades. El lideratge fa referència als processos per estendre el poder, autoritat i la influència a tots els nivells de l'organització, incloent-hi la creació de nous rols. La capacitació són els processos per adquirir, compartir i utilitzar la informació, saber-la triar i conèixer quina és la part essencial per poder ser efectius en les decisions i les tasques que es prenguin. El compromís és la fidelitat mútuament compartida entre els treballadors i la pròpia organització, que sovint és el resultat de les pròpies relacions entre els treballadors. La responsabilitat és la llibertat i l'autoritat per dirigir i poder complir les tasques i prendre les decisions rellevants. La comunicació són els mètodes per recollir, distribuir i tractar la informació necessària per treballar amb efectivitat. Els 105 ítems descrits en la segona part van ser classificats de nou per una mostra

formada per conjunt d'individus que assignaren cada ítem en una o altre dimensió validant el model proposat.

Matthews *et al.* (2002) després de revisar diferents instruments de mesura d'*empowerment* van constatar l'absència d'una escala de mesura que tingués en compte els factors organitzacionals en l'*empowerment* dels treballadors. Els autors van plantejar una escala que permetés avaluar els factor que potencien l'*empowerment* dels treballadors en qualsevol empresa o organització elaborant l'Escala d'*Empowerment* Organitzacional (OES) que mesura tant els aspectes organitzacionals com de l'*empowerment* psicològic, de les escales abans citades.

L'escala OES està estructurada per mesurar tres dimensions:

- L'estructura dinàmica del treball.
- El control sobre les decisions.
- La fluïdesa de la informació.

Estructura dinàmica del treball es refereix a la provisió per part de l'empresa de directrius que facilitin la presa de decisions dels empleats tan en els seus llocs de treball com en l'entorn laboral, que és tradueix en guies de treball clares i modificables que ajuden a l'empleat a prendre decisions tant des del punt de vista del procediment com del comportament. El control sobre les decisions és el domini i control del treballador sobre els aspectes relatius al seu desenvolupament professional en l'organització. Finalment, la fluïdesa de la informació és l'existència de mecanismes de comunicació i informació per poder ser consultada lliurement i àgilment.

L'escala resultant l'OES, va ser validada comparant-la amb l'escala LEBQ de Konczak *et al.* (2000) i l'escala d'*empowerment* psicològic de Spreitzer (1995). Les tres dimensions es va mesurar mitjançant dinou ítems, formulats amb enunciats positius i negatius valorats en una escala Likert de 1 a 7.

L'estudi conclou que la manera més eficient i efectiva des del punt de vista de costos perquè una empresa capaciti els seus empleats és modificar l'entorn en el qual es desenvolupa el seu treball i això s'aconsegueix millorant en les 3 variables amb les quals es centra l'OES. Sense oblidar que l'*empowerment* és un mitjà per a arribar a l'objectiu real, motivar el treballador amb els beneficis per a l'empresa que això comporta.

L'escala de mesura de l'*empowerment* (l'OES) fou adaptada en llengua castellana per Mendoza *et al.* (2009). Aquests autors anomenen a Menon (2001), Peterson i Zimmerman (2004), Spreitzer (1995, 1996) i Zimmerman (2000) com els principals autors que han intentat diferenciar els components implicats en l'*empowerment*, així com també els possibles nivells d'anàlisi del concepte. Com ja hem vist l'*empowerment* es pot analitzar des de diferents nivells: individual, organitzacional i comunitari. Aquests tres nivells estan relacionats entre si i qualsevol intervenció en algun d'ells pot tenir efectes sobre els altres. Pel que fa a l'*empowerment* individual es mesurà amb la proposta del model d'*empowerment* psicològic basat en tres dimensions de Menon (2001). Aquesta dimensió estava basada en el poder experimentat per l'empleat sobre els ítems d'*empowerment* psicològic basat en tres dimensions:

- Control percebut.
- Competència percebuda.
- Internalització d'objectius.

A nivell organitzacional es va tenir en consideració a l'hora d'analitzar l'empoderment tant la perspectiva de la mecànica o relacional, el fet que el directiu comparteixi el seu poder, a més d'informació i participació amb els subordinats, com la perspectiva orgànica o psicològica que es centra en la percepció que té el propi treballador de l'*empowerment*.

En l'estudi es va validar una escala mesurable d'*empowerment* basada en altres escales ja publicades. En primer lloc, exposà les escales existents en la literatura i s'explicà les aportacions de cada

autor. També es diferencià entre entendre l'*empowerment* com un procés o com un resultat. L'objectiu de l'estudi era el de presentar evidències de validesa de l'adaptació al castellà de l'Escala d'*Empowerment* Organitzacional (OES) de Matthews, Diaz i Cole (2003). Per aconseguir aquesta validació es van utilitzar una mostra de 305 treballadors d'establiments hotelers. Es va investigar la fiabilitat de l'escala i la seva estructura factorial i les relacions de l'*empowerment* amb la satisfacció laboral i *burnout*. Els resultats van revelar una estructura multidimensional de tres factors primaris, una relació significativa i positiva entre *empowerment* organitzacional i satisfacció laboral, i una relació significativa i negativa amb *burnout*.

Arneson i Ekberg (2006) realitzaren una de les anàlisis més completes sobre els diferents qüestionaris que mesuren l'enfortiment. El punt de partida de l'estudi parteix de la relació de l'*empowerment* i la salut de les persones continua fent una recopilació de la literatura publicada sobre el mesurament de l'*empowerment*. Es presenten un seguit de qüestionaris desenvolupats comparant-los amb les bases teòriques fins al moment i les definicions del concepte *empowerment*, analitzant els instruments i la seva utilització empírica. Es van trobar setze articles posteriors al 1993 publicats dels quals en 11 realitzaven una proposta concreta de mesura d'*empowerment* aconseguint un total de 9 qüestionaris.

A més dels qüestionaris de Spritzer (1996), Spreitzer, Kizilos *et al.* (1997) anteriorment citats, descriuen altres qüestionaris com el de Frans (1993), que utilitza un enfocament inductiu per desenvolupar una escala per mesurar l'*empowerment* entre els treballadors. Chiles i Zorn (1995) que avalen en el seu qüestionari la percepció dels treballadors respecte el seu propi *empowerment*. Klakovich (1995) desenvolupa un qüestionari on combina enfocaments inductius i deductius. Roller (1996) desenvolupa un qüestionari deductivament. Leslie, Holzhalb i Holland (1998) també desenvolupen un qüestionari

mitjançant un enfocament deductiu així com el qüestionari de Menon (1999).

Tots els qüestionaris anteriors comprenen diverses dimensions i tots ells s'avaluen amb l'escala de Likert de rang entre 1-5 o 1-7. Per determinar si els ítems d'una escala tendeixen a mesurar una variable comuna i mirar la fiabilitat es van emprar en tots els estudis l'Alfa de Cronbach.

La validació de les mesures obtingudes d'*empowerment* es porten a terme comparant el resultat amb els obtinguts amb els mateixos individus mitjançant altres instruments de mesurar. En l'estudi de Arneson *et al.* es resumeixen en una taula els instruments de validació corresponents, que reproduïm tot seguit.

Autor	Validació del contingut	Validesa de la construcció
Arnold <i>et al.</i> (2009)		Pràctiques de gestió (Yukl, 1989)
Chiles and Zorn (1995)	Confiabilitat	Instrument de Gestió d'auto-eficàcia (Schwoerer, 1990)
Frans (1993)	Panell de treballadors socials	Escala d'índex d' <i>empowerment</i> de Torre. (Torre, 1986)
Klakovich (1995)	Panell de 5 infermeres amb nivell de màster o postgrau	Escala d' <i>Empowerment</i> reduïda de Vincenz (Vincenz, 1990) Escala d'alineació de Dean (Dean, 1961)
Leslie <i>et al.</i> (1998)	Panell de 20 executius de l'agència social amb un mínim de nivell de màster.	Treball de localització del control (Spector, 1985)

Empowerment: Model i instrument de mesura basat en les variables efectives

Menon (1999)	Panell compost per dos membres de la facultat i dos estudiants de doctorat.	<p>Enquesta de satisfacció del treball (Spector, 1985)</p> <p>Centralització (Dewar, Whetten, & Boje, 1980)</p> <p>Enquesta de pràctiques de gestió (Yukl, 1988)</p> <p>L'autoestima (Rosenberg, 1965)</p> <p>Implicació amb el treball (Kanungo, 1982)</p> <p>Compromís afectiu Escala (Allen & Meyer, 1990)</p> <p>El comportament de la ciutadania (Smith, Organ, i prop, 1983)</p>
Roller (1996)	Panell d'experts integrats per 4 investigadors	<i>Empowerment</i> (Spreitzer, 1993)
Spreitzer (1996)		
Spreitzer (1995)		<p>Ambigüitat del rol (Zanzi, 1987)</p> <p>Suport socio-polític (Spreitzer, 1995)</p> <p>L'accés a la informació (Spreitzer, 1995a)</p> <p>L'accés als recursos (Spreitzer, 1995a)</p> <p>Cultura (Quinn i Spreitzer, 1991)</p> <p>Resultats del comportament (Spreitzer, 1992)</p> <p>Rendiment percebut (Denison, Hooijberg, i Quinn, citat a Spreitzer, 1995a)</p>
Wilson	Comentaris d'experts formats per professors	

Font: Arneson i Ekberg (2006)

Les conclusions a les quals s'arriben és que tots els qüestionaris van ser construïts i examinats empíricament a Amèrica del Nord. I segons els autors en l'estudi remarquen que la mesura d'*empowerment* en el món laboral es troba encara en una fase inicial. La base teòrica per al concepte d'*empowerment* sembla ser relativament estreta. Els qüestionaris van ser desenvolupats principalment en base a l'auto-eficàcia i la teoria cognitiva, és a dir, que la competència, l'auto-determini i el seu impacte. No hi ha cap autor que faci referència d'una manera directa a la relació de l'*empowerment* amb la salut, tot i que hi ha aspectes que demostren que estan associats.

La majoria dels autors consideren que els seus instruments són vàlids tan per a l'anàlisi individual com organitzacional, on el contingut dels ítems està centrats principalment a considerar l'*empowerment* com un resultat més que un procés. Per poder avaluar el procés s'haurien de combinar qüestionaris i informació qualitativa.

Hall (2008) analitza com els sistemes de mesura del rendiment *Performance Measurement Systems* (PMS) afecten al rendiment empresarial (*managerial performance*). Proposa que aquest efecte es deu indirectament a les variables claredat en la definició del lloc de treball i de l'*empowerment* psicològic. És a dir que el rendiment empresarial es veu influenciat per mecanismes cognitius i de motivació.

En l'estudi es mesuren les següents variables:

- Rendiment empresarial.

Els ítems de PMS:

- Claredat en la definició dels llocs de treball.
- Claredat en els objectius.
- Claredat en el procés.

Els ítems de l'*empowerment* psicològic

- Autodeterminació.
- Competència.

- Impacte.
- Significat.

L'estudi parteix del concepte del PMS que parteix d'una relació positiva entre el rendiment i la claredat en la definició del lloc de treball i la relació positiva entre el rendiment i l'*empowerment* psicològic. La claredat en la definició del lloc de treball es pot entendre com la creença dels individus sobre les expectatives i comportaments associats al seu lloc de treball. L'*empowerment* psicològic es pot entendre com l'increment de motivació manifestat en les variables significat, competència, autodeterminació i impacte ja definits en anteriors apartats d'aquesta tesi. En l'estudi es planteja la hipòtesi que existeix una relació positiva entre la claredat en la definició del lloc de treball i l'*empowerment* psicològic.

L'estudi formula un qüestionari del qual obté dades d'una població de directors d'unitats estratègiques de negoci de diverses empreses. S'empren diverses escales per a mesurar les variables de l'estudi: Claredat en el lloc (claredat dels objectius, claredat del procés) utilitzant en 2 escales de 5 elements de Sawyer (1992), l'escala de 12 ítems de l'*empowerment* psicològic de Spreitzer (1995) i una escala de 9 ítems que mesura el rendiment empresarial de Mahoney *et al.* (1965).

Després del l'anàlisi de les dades obtingudes s'arriben a les següents conclusions. La relació entre el PMS i el rendiment empresarial és indirecta i a través de les variables claredat del lloc i *empowerment* psicològic. El desenvolupament de models teòrics que incloguin variables cognitives i de motivació poden ajudar a millorar i entendre com els sistemes de control directiu afecten al comportament directiu. Aquest estudi és una de les primeres proves empíriques que demostren les conseqüències en el comportament dels PMS i l'empoderament.

En l'estudi realitzat per Mendoza *et al.* (2009) es relaciona l'*empowerment* organizacional amb la satisfacció laboral i el *burnout*

en el treball (que és la síndrome de desgast professional, un trastorn emocional provocat pel treball que comporta greus conseqüències físiques i psicològiques com ansietat o depressió). Per tant, analitzen en un mateix grup i mitjançant un mateix qüestionari tres conceptes:

- L'*empowerment* organitzacional.
- La satisfacció laboral.
- I el *burnout* (desgast o estrès).

L'*empowerment* organitzacional el mesuren utilitzant l'escala OES de Matthews *et al.* (2002) adaptada i traduïda pels autor de l'estudi. La satisfacció laboral es mesura mitjançant l'escala de Hartline i Ferrell (1996), traduïda, adaptada i validada per Benítez *et al.* (2008). Finalment el *burnout* (desgast o estres professional) mitjançant una versió reduïda de l'escala *Maslach Inventory Burnout* (MBI) Maslach (1987) i adaptada a l'espanyol per Mañas *et al.* (1998).

Els resultats de l'estudi en una mostra de 305 treballadors d'establiments hotelers mostra que existeixen correlacions bivariades entre les dimensions de l'escala d'*empowerment* organitzacional, la satisfacció laboral i el *burnout* en el treball. L'estudi revela una relació significativa i positiva entre *empowerment* organitzacional i satisfacció laboral, i una relació significativa i negativa amb *burnout*.

Costa (2009) fa un mesurament indirecte de l'*empowerment* analitzant els símptomes de la mala delegació. Per tant podem considerar aquests símptomes com a factors a tenir en compte per un mesurament o valoració. Els factors que mesurà són:

- La falta de política de la unitat.
- La falta d'objectius clarament establerts.
- La mala organització.
- La planificació insuficient, excessiva o deficient.
- L'àmbit de control excessiu o deficient.
- La indefinició de responsabilitats i atribucions.
- La sobredirecció.
- L'excés de pressió, que acaba provocant estrès.

- La crítica o desautorització freqüent.
- El fet d'emportar-se feina a casa.
- La presa de decisions amb retard.
- Les decisions a nivell inadequat (habitualment a nivell massa alt).
- L'excés de control.
- Les càrregues de treball desiguals.
- Les vacances no gaudides.
- El secretisme.
- La adicció a la feina (laboradicció).
- L'excés en els horaris de treball.

Segons l'autor, mesurant l'estat d'aquests ítems es tindria l'estat d'empoderment del departament o grup mesurat. Costa presenta un qüestionari autoavaluació pel directiu amb un total de 25 ítems (que mesuren els 18 factors anteriorment citats) on cada ítem s'avalua contestant sobre la freqüència en la qual es produeix (mai, a vegades, habitualment, i sempre) i en funció de la resposta es dona una qualificació que va de 0 a 3 punts on al final es sumen els punts i s'ha d'obtenir la màxima puntuació. A partir de 56, la puntuació es considera excel·lent. L'autor analitza la delegació eficaç i fa referència a tres conceptes que ha de tenir un col·laborador perquè funcioni aquesta delegació: l'autoritat per prendre les decisions i emprendre accions en ordre per portar a terme les funcions. La llibertat per portar a terme les funcions adequadament, escollint el camí i el mètode, que estimi més convenient. I finalment el recolzament per superar eventuais dificultats, tot això amb una capacitat adient del col·laborador és el que l'autor entén com a *empowerment*.

Boudrias *et al.* (2009) justifiquen la seva investigació en què molts estudis han investigat les relacions que hi ha entre les pràctiques directives i l'estat psicològic de l'*empowerment*, però pocs han examinat l'*empowerment* dels treballadors basat en les manifestacions dels seus propis comportaments. L'objectiu d'aquest estudi era el d'ampliar la recerca actual investigant les relacions

entre les *Pràctiques de Direcció Empoweritzants dels Supervisors* (PDES), l'*Empowerment Psicològic* dels empleats (EP), i una nova mesura de les *Conductes Empoweritzades* dels empleats (CE). Els autors suggereixen que sentir-se *empoweritzat* és un pensament fonamental que ha de ser creat pels supervisors per tal de generar comportaments proactius. També consideren que la relació moderada entre les mesures d'EP i CE demostren que fan referència a facetes diferents d'*empowerment*. A causa de la preocupació de la direcció sobre els resultats finals, les mesures de conducta no s'haurien d'ignorar a l'hora d'avaluar l'*empowerment* dels empleats.

L'estudi doncs, ha utilitzat criteris de conducta per avaluar l'*empowerment* dels empleats i no d'una mesura psicològica com s'havia avaluat anteriorment. L'*empowerment* dels empleats es pot concebre de dues maneres:

1. Com un conjunt de pràctiques de direcció que tenen com a propòsit incentivar l'autonomia i responsabilitats dels empleats.
2. Una orientació de treball (pro)activa individual.

Les relacions entre EP i CE es mostren en els estudis anteriors on l'EP està positivament relacionat amb el rendiment de les seves funcions (Bartram and Casimir, 2007; Cirka, 2000; Liden *et al.*, 2000), el servei al client (Peccei i Rosenthal, 2001), un comportament innovador (Alge *et al.*, 2006; Janssen *et al.*, 1997), i diverses mesures de comportament dels individus (Alge *et al.*, 2006; Menon, 2001; Wat and Schaffer, 2005). La influència de les pràctiques de direcció dels supervisors (PDES) en l'*Empowerment Psicològic* (EP) i les *Conductes Empoweritzades* (CE), segons Lawler (1986) l'*empowerment* té lloc quan les organitzacions implementen sistemes de direcció d'alta participació. Finalment l'EP com a variable de mesura segons el model teòric de Spreitzer (1995), també pot ser una variable medidora entre les PDES i la CE. En altres paraules, les pràctiques de direcció *empoweritzants* poden contribuir a desenvolupar un pensament *empoweritzat* entre els empleats i, a canvi, aquest pensament seria el motor motivador que portaria els empleats a fer

la seva feina hàbilment, a veure com es poden fer les coses de manera diferent i a prendre mesures concretes per tal d'augmentar l'eficàcia en els seus treballs, com també en les seves organitzacions.

Els participants de l'estudi van ser de tres organitzacions de serveis del Canadà (serveis de salut, d'assegurances i de comunicació). Primerament, es va demanar als empleats que responguessin a un qüestionari penjat a la web que mesurava les PDES, l'EP i la CE. Es va donar un codi d'identificació personal per accedir al qüestionari, per tal d'identificar a cada empleat i després es van relacionar les seves respostes amb l'avaluació del supervisor. A la segona fase, es va demanar als supervisors dels empleats que avaluessin l'EP d'un màxim de cinc dels seus empleats seleccionats aleatòriament pels autors. Es va garantir la confidencialitat tant pels empleats com pels supervisors. La mitjana de participació va ser de més del 70% en totes tres organitzacions. La mostra total de la part dels empleats va ser de 359 individus. Les pràctiques de direcció *empoweritzants* dels supervisors (PDES) van ser avaluades amb un qüestionari de 30 ítems. Basant-se en Konczak *et al.* (2000) i Arnold *et al.* (2000), es van mesurar cinc dimensions, demanant als empleats que indiquessin amb quina freqüència (1= mai, 5= sempre) feien els seus caps les següents conductes:

1. Delegar o compartir el poder.
2. Fomentar el desenvolupament d'habilitats.
3. Comunicar informació pertinent per la feina.
4. Reconèixer i recompensar el rendiment.
5. Mantenir relacions positives amb el grup.

L'empowerment psicològic (EP) es va mesurar amb l'instrument de Spreitzer (1995 i 1995a). Aquest qüestionari de 12 ítems mesura el EP a partir de quatre dimensions (significat, competència, auto determini i impacte). Es va demanar als empleats que indiquessin el seu nivell d'acord amb cada ítem (1=gens d'acord, 5= totalment d'acord). Una puntuació global d'EP es va crear mitjançant el càlcul de la mitjana de les quatre dimensions per reflectir la construcció d'EP composta per la variància comuna d'aquestes dimensions

(Spreitzer 1995). La *conducta empoweritzada* (CE) es va mesurar amb el qüestionari de Boudrias i Savoie (2006). Els comportaments *empoweritzats* es van avaluar tant pels empleats com pels seus supervisors. Un qüestionari d'auto-informe amb 30 ítems es va desenvolupar pels treballadors, mentre que el qüestionari del supervisor agrupava 18 dels ítems que formaven part del qüestionari d'auto-informe. Tots dos qüestionaris mesuraven cinc tipus de comportament:

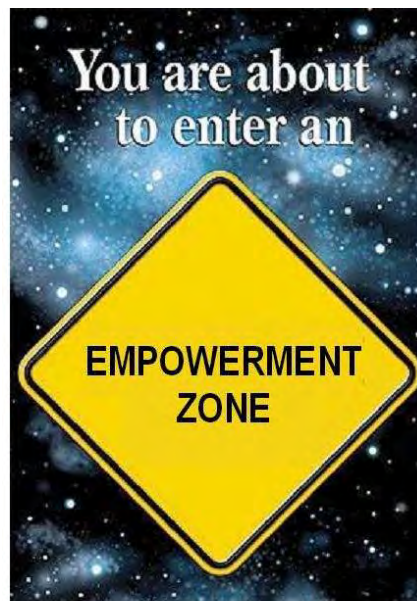
1. Eficàcia a l'hora de dur a terme les tasques de la feina.
2. Esforços de millora en les tasques de la feina.
3. Col·laboració eficaç.
4. Esforços per a millorar en el grup de treball.
5. Participació a nivell d'organització.

Es va demanar als enquestats que indiquessin amb quina freqüència tenien aquests comportament (1=gairebé mai, 5=molt sovint).

Les hipòtesis es van provar en dos models separats. En el primer model, totes les mesures variables provenen dels qüestionaris dels empleats (model de l'empleat com a única font, N=359), mentre que en el segon model, la puntuació de CE ve donada per l'avaluació dels supervisors (model de fonts múltiples, N=185). Les anàlisis preliminars es van dur a terme per assegurar que els empleats que havien estat avaluats pel seu supervisor (model de fonts múltiples) eren equivalents als empleats que no havien estat avaluats pels seus supervisors. No es van trobar diferències significatives pel que fa a la puntuació mitja de les variables principals. Primerament, es va trobar una correlació significativa entre les PDES i l'EP. En segon lloc, les PDES estaven significativament correlacionades amb la CE pel que fa l'auto-informe. En tercer lloc, hi havia una relació significativa entre l'EP i la CE, tant si la CE és autoinformada, o bé avaluada per una font externa.

Els resultats determinen que les pràctiques d'*empowerment* dels supervisor contribueixen a fomentar l'*Empowerment* Psicològic, el qual, a la vegada influeix en les Conductes d'*Empowerment* dels

treballadors; així doncs els supervisors podrien influir en el desenvolupament de Comportaments d'*Empowerment* si poden propiciar una actitud positiva entre els seus col·laboradors pel que fa als seus rols de treball i a les seves contribucions a la organització. Els resultats dels models d'equacions estructurals presentats pels autors tendeixen a donar suport al EP com una variable medidora entre les PDES i la CE, és a dir, es pot mesurar l'estat d'*empowerment* d'una empresa a través de les *Conductes d'empowerment* dels seus treballadors. Aquestes conductes estan relacionades directament amb les pràctiques que utilitzen els directius, però és necessari l'*Empowerment Psicològic* per tal d'unir els dos constructes. Aquest *Empowerment Psicològic* és el que perceben els treballadors d'una manera indirecta. Podríem resumir-ho considerant que les *Conductes d'Empowerment* dels treballadors són el reflex tangible i mesurable de l'*Empowerment Psicològic*.



La taula que segueix a continuació ens mostra les principals dimensions, variables i ítems dels estudis presentats de mesurament de l'*empowerment*.

Taula 8: Principals dimensions-variables i subvariables dels principals estudis presentats.

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Qüestionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
<p>Hayes, B.E. (1994)</p>	<p>1) Auto eficàcia</p> <p>2) Motivació</p> <p>3) Autoritat</p>	<p>1.1) Disminució de burocràcia 1.2) Creativitat 1.3) Sentir-se eficaç 1.4) Sentir-se valuós 1.5) Identificat amb les tasques</p> <p>2.1) Participació 2.2) Satisfacció del treball 2.3) Varietat de tasques 2.3) Encoratjament</p> <p>3.1) Autonomia de tasques 3.2) Responsabilitat 3.3) Importància de les tasques</p>	<p>Sí</p>	<p>14</p>	<p>L'objectiu de l'autor és proporcionar un qüestionari que permeti avaluar el grau d'empowerment en les organitzacions i determinar quina relació hi ha entre l'empowerment i altres variables empresarials, com poden ser: el treball percebut, la satisfacció del treball, etc</p>	<p>Empleats</p>
<p>Spreitzer G.M. (1995)</p>	<p>1) Rellevància 2) Competència 3) Auto determini 4) Impacte</p>	<p>Deslocalització del control Auto estima Accés a la informació Compensacions</p>	<p>No</p>		<p>Aquest estudi es considera que les quatre dimensions de l'empowerment es veuen afectades per unes variables d'entrada (Deslocalització del control, auto estima, accés a la informació i les compensacions). L'aplicació de les dimensions i aquestes variables en un entorn social adient i en un termini llarg deriva a unes conseqüències d'una direcció efectiva i innovadora</p>	<p>Empleats</p>

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Questionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Clerary, B. A. (1995)	<p>1) Preparació – entrenament</p> <p>2) Destinació de recursos</p> <p>3) Reconeixement</p> <p>4) Autonomia</p> <p>5) Repercussió</p> <p>6) Motivació</p> <p>7) Eficàcia</p>	<p>1.1) Preparació 1.2) Formació 1.3) Temps d'adaptació</p> <p>2.1) Accés a recursos 2.2) Accés a la informació</p> <p>3.1) Reconeixement</p> <p>4.1) Autonomia 4.2) Poder de decisió</p> <p>5.1) Repercussió</p> <p>6.1) Motivació 6.2) Encoratjament 6.3) Bon ambient</p> <p>7.1) Eficàcia 7.2) Creació d'equips per a la resolució de problemes</p>	No		<p>Utilitza els processos i tècniques de la Qualitat Total per l'empowerment. Concretament l'autora utilitza l'empowerment i el cicle de Deming, oferint una mesura d'empowerment i una millora continua d'aquest.</p>	Empleats (Organització)

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat del Qüestionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Spreitzer G.M. (1995a)	<p>1) Rellevància</p> <p>2) Competència</p> <p>3) Auto determini</p> <p>4) Impacte</p>	<p>1.1) Significat de la feina</p> <p>1.2) Importància de la feina</p> <p>1.3) Tasques significatives</p> <p>2.1) Capacitat per fer la feina</p> <p>2.2) Seguretat en les pròpies capacitats</p> <p>2.3) Habilitats per fer la feina</p> <p>3.1) Autonomia</p> <p>3.2) Decisió</p> <p>3.3) Independència i llibertat</p> <p>4.1) Impacte</p> <p>4.2) Control</p> <p>4.3) Influència</p>	Sí	12	<p>L'estudi es basa en un sentit intrapersonal de l'empowerment, representat en quatre dimensions (Rellevància, Competència, Autor-determini i Impacte). L'autor considera que en els llocs de treball es desenvolupa a més una estructura social amb unes variables (percepció d'un rol ambigu, suport socio-polític, accés als recursos, accés a la informació, cultura de treball unificat) que potencien l'empowerment positivament</p>	Empleats

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Efectivitat	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
<p>Spreitzer G.M. (1996)</p>	<p>1) Suport Socio-polític 2) Clima de treball 3) Ambigüitat de rol 4) Accés als recursos 5) Accés a la informació 6) Amplitud de control</p>	<p>1.1) Suport 2.1) Participació 2.2) Flexibilitat i descentralització 2.3) Preocupacions dels treballadors 2.4) Creativitat 3.1) Relacions humanes, cohesió de grup 3.2) Línies d'autoritat establertes 3.3) Definició de tasques 3.4) Definició d'objectius 4.1) Obtenció de recursos 5.1) Obtenció de la informació 6.1) Nombre de subordinats per cada directiu</p>	<p>Sí</p>	<p>18</p>	<p>L'estudi parteix d'un estudi previ del mateix autor on valida quatre dimensions que defineixen l'<i>empowerment</i>: Relevància, Competència, Autodetermini, Impacte. En aquest estudi l'autor considera unes característiques de l'estructura social en un lloc de treball, l'autor considera sis variables independents entre elles i que són les responsables de facilitar l'<i>empowerment</i>: Ambigüitat de rol, Suport socio-polític, Clima de treball, Accés a la informació, Accés als recursos, Amplitud de control. L'autor crea un qüestionari per tal de poder validar com a variables independents cada una d'elles, és a dir, per poder demostrar que totes elles siguin facilitadores d'<i>empowerment</i> independents</p>	<p>Directius</p>
<p>Ettorre, B. (1997)</p>	<p>1) Impacte de les accions dels treballadors 2) Llibertat d'acció 3) Observació de la implicació de la feina</p>	<p>1.1) Rapidesa en les idees i suggeriments 1.2) Sorgeixen idees bones i eficaces 2.1) Delegació d'autoritat 2.2) Llibertat de poder 2.3) Imposició de regles 3.1) S'escolta i es té en compte la veu del treballador</p>	<p>Sí</p>	<p>7</p>	<p>L'autora presenta una proposta d'autoanàlisi per a les empreses amb unes preguntes molt genèriques pels empresaris i poder observar com s'està aplicant l'<i>empowerment</i>. Les variables amb les que es basa responen als punts on les empreses solen fracassar.</p>	<p>Directius</p>

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Qüestionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Spreitzer, G.M.; Kizilos, M.A; Nason S.W. (1997)	1) Efectivitat 2) Satisfacció del treball 3) Tensions de treball	1.1) Reputació de l'eficàcia 1.2) Avaluació de l'aplicació de normes 1.3) Èxits globals 1.4) Comparació entre iguals 1.5) El rendiment com un model de rol 2.1) Descripció de la feina: fascinant 2.1) Descripció de la feina: rutinària 2.1) Descripció de la feina: canviant 3.1) Depressió 3.2) Ansietat 3.3) Síntomes somàtics	Sí	9	Aquest estudi és una evolució dels anteriors articles de Spreitzer. En aquest cas els autors consideren que les quatre dimensions de l'empowerment (Rellevància, Competència, autodetermini, impacte) varien en funció de tres variables de sortida o variables dependents (efectivitat, satisfacció del treball, tensions per les relacions de treball).	Empleats
Juhl, H. J.; Kristensen, K. Dahlggaard, J.J. Kanji G. K. (1997)	1) Motivació 2) Participació dels treballadors	1.1) Reconeixement 1.2) Objectius amb reptes 1.3) Educació i formació 1.4) Coneixement dels objectius 2.1) Coneixement de les demandes dels clients 2.2) Treball en equip 2.3) Informació informal	No		L'anàlisi de l'empowerment d'aquest estudi també està basat en eines utilitzades en la Millora Contínua de la Qualitat, concretament en el cicle de Deming i el Desplegament de la Funció de Qualitat. A través del cicle de Deming els autors distingeixen 4 categories de gestió per als directius en funció de la seva participació: Facilitador, Inspector, Supervisor, Semi-empowerment, Secretari de direcció, Direcció de funció creuada, Empowerment real.	Empleats

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Questionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
<p>Rogers, E.S.; Chamberlin, J.; Ellison, M.A; Crean, T. (1997)</p>	<p>1) Auto eficàcia – Auto estima</p> <p>2) Poder</p> <p>3) Activisme comunitari i Autonomia</p> <p>4) Ira justificada</p> <p>5) Optimisme i control sobre el futur</p>	<p>1.1) Seguretat en sí mateix</p> <p>1.2) Actitud pessimista</p> <p>1.3) Capacitat</p> <p>1.4) Competència</p> <p>2.1) Impotència</p> <p>2.2) Soledat</p> <p>2.3) Indecisió</p> <p>3.1) Treball en equip</p> <p>3.2) Llibertat</p> <p>4.1) Grau de desacord</p> <p>4.2) Grau de malestar</p> <p>5.1) Auto determini</p> <p>5.2) Optimisme</p> <p>5.3) Control</p> <p>5.4) Assumir riscos</p>	<p>Sí</p>	<p>28</p>	<p>Aquest estudi està orientat especialment als centres de salut mental i com pot ajudar l'empowerment als seus usuaris. Els resultats d'aquest estudi suggereixen que els programes que volen promoure l'empowerment entre els seus membres s'han de centrar en augmentar l'autoestima i autoeficàcia, fer disminuir els sentiments d'impotència i, augmentar els sentiments de poder especialment incrementant els recursos financers. També s'han de centrar en donar més pes a la consciència sociopolítica i l'activisme en la comunitat.</p>	<p>Serveis de salut mental i auto ajuda</p>

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Questionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Dufficy M. (1998)	1) Relacions laborals 2) Estil 3) Estructura 4) Comunicació	1.1) Rol dels alts directius 1.2) Rol dels directius mitjos 1.3) Rol del líder d'equip 1.4) Rol de l'equip 1.5) Rol individual 1.6) Estil de l'organització 2.1) Ambient 2.2) Recompenses 2.3) Reconeixement 3.1) Jerarquia 3.2) Desenvolupament i aprenentatge 3.3) Iniciatives 4.1) Proposta d'objectius 4.2) Comunicació 4.3) Intercanvi de dades	Sí	15	Examina el desenvolupament d'una auditoria d'empowerment com una eina que quantifica el grau d'empowerment que tenen els treballadors en una empresa. Es tracta d'una de 15 indicadors principals que permeten identificar 5 estils de gestió d'empresa: Tradicional, Participativa, Implicada, Fase Inicial d'Auto direcció, Auto direcció madura.	Empleats
Wilkinson A.(1998)	1) Compartir la informació 2) Resoldre problemes ascendent 3) Autonomia de tasques 4) Formar actituds 5) Auto gestió		No		L'estudi no presenta una mesura directa d'empowerment, sinó simplement defineix 5 variables que les empreses haurien de poder avaluar el seu estat i en quin punt es troba en cada una d'elles.	Empleats (organització)

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Questionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
<p>Diane Irvine, D.; Leatt P.; Evans, M.G. Baker R.G. (1999)</p>	<p>1) Empowerment d'actitud</p> <p>2) Empowerment verbal</p> <p>3) Empowerment de resultat</p>	<p>1.1) Treball en grup 1.2) Ajudar als companys en els seus problemes 1.3) Aprendre noves tècniques 1.4) Treballar amb persones d'altres grups 1.5) Participar en les decisions relacionades amb la feina</p> <p>2.1) Expressar l'opinió en reunions de grup 2.2) Expressar els problemes al cap 2.3) Debatre el punt de vista personal</p> <p>3.1) Utilitzar tècniques de resolució de problemes 3.2) Introduir canvis en la manera de fer la feina 3.3) Introduir millores en la manera de treballar</p>	<p>Sí</p>	<p>22</p>	<p>L'article està centrat en l'empowerment de la gestió d'hospitals i el seu personal. Els autors identifiquen tres variables les quals van ser relacionades positivament amb una actitud de lideratge encaminada cap a l'auto lideratge, i relacionades negativament amb el lideratge directe, és a dir jeràrquic.</p>	<p>Personal mèdic</p>

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Títol	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
<p>Spreitzer, G.M.; De Janasz, S.C.; Quinn, R. E. (1999)</p>	<p>1) Innovació</p> <p>2) Influència ascendent</p> <p>3) Inspiració als subordinats</p> <p>4) Seguiment</p>	<p>1.1) Idees innovadores 1.2) Experimentació amb nous procediments 1.3) Resolució intel·ligent de problemes 1.4) Recerca de la innovació</p> <p>2.1) Exercitar la influència ascendent 2.2) Influenciar en les decisions a nivells superiors 2.3) Saber persuadir el punt de vista personal 2.4) Accés a persones de nivell superior</p> <p>3.1) Impacte sobre la gent 3.2) Impacte en l'optimesme de la gent 3.3) Capacitat de transmetre esperit de superació 3.4) Capacitat de desenvolpar el potencial dels altres 3.5) Capacitat d'animar 3.6) Capacitat de proporcionar inspiració</p> <p>4.1) Vigilància i control de les tasques 4.2) Supervisió de les tasques 4.3) Anotació de registres per detectar discrepàncies 4.4) Comprovació d'errors</p>	Sí	18	<p>Aquest article és un nou desenvolupament de l'empowerment psicològic de Spreitzer i les seves 4 dimensions. En aquest estudi es crea un qüestionari que avalua la gestió dels directius</p>	Empleats

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Questionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
<p>Herrenkohl, R.C.; Judson, G.T. i Heffner, J.A. (1999)</p>	<p>1) Visió compartida 2) Estructura i governació de suport organitzatiu 3) Coneixement i aprenentatge 4) Reconeixement institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Justícia en el sistema de reconeixement - Claredat dels objectius de la companyia - Resposta a l'assumpció de riscos - Responsabilitat per la qualitat - Fomentar el treball en equip - Responsabilitat de l'èxit de l'empresa - Decisions sobre els processos de treball - Responsabilitat dels problemes de l'empresa 	<p>Sí</p>	<p>22 23 21 24 14 15 10 10</p>	<p>Els autors plantegen 4 dimensions bàsiques provinents de la definició d'<i>empowerment</i> i desenvolupen vuit subvariables independents de les quals creen una sèrie d'ítems de cada una d'elles creant així un qüestionari de mesura d'<i>empowerment</i>.</p>	<p>Empleats</p>

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Questionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Arnold, J.A.; Arad S.; Rhoades, J.A i Drasgow, F. (2000)	1) Liderar amb l'exemple	1.1) Auto exigència 1.2) Conducta exemplar 1.3) Predicar amb l'exemple 2.1) Encoratjament per expressar les idees i escoltar-les 2.3) Usar els suggeriments donats 2.4) Donar oportunitats		5	Els autors creen un qüestionari per avaluar l'empowerment en el comportament dels líders. Aquest estudi descriu la investigació i validació d'una nova escala per mesurar el lideratge efectiu en entorns d'empowerment. En l'estudi primer, es recopila informació sobre els comportaments que són necessaris pels directius per liderar amb efectivitat en entorns d'equips amb empowerment. A partir d'aquesta base els autors construeixen una escala (The empowering Leadership Questionnaire o ELQ) per mesurar cada categoria del comportament del lideratge amb empowerment.	Empletas (per avaluar als líders)
	2) Presa de decisions participativa	3.1) Ajuda en la visió de la capacitat dels treballadors 3.2) Suggeriment de millores 3.3) Formació de resolució de problemes 3.4) Recolzament dels esforços 3.5) Ajut en la concentració dels objectius 3.6) Ajut a desenvolupar bones relacions entre els membres	Sí	6		
	3) Coaching	4.1) Explicació de les decisions, objectius, polítiques d'empresa 4.4) Explicació de les expectatives del grup de treball i les decisions i accions		6		
	4) Informar	5.1) Interès pels problemes personals o benestar del grup 5.2) Relacions igualitàries 5.3) Interès per l'equip en èxits i fracassos		10		
	5) Mostra de preocupació / interacció amb l'equip					

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat del qüestionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Menon S.T. (2001)	1) Percepció de control 2) Competència percebuda 3) Internalització dels objectius	1.1) Influència 1.2) Autoritat 1.3) Responsabilitat 2.1) Capacitat 2.2) Aptitud 2.3) Eficàcia 2.4) Seguretat 3.1) Inspiració en els objectius 3.2) Interès / entusiasme pels objectius 3.3) Satisfacció	SÍ	15	L'autor desenvolupa tres variables noves que defineixen l' <i>empowerment</i> i les relaciona amb les variables de Spreitzer (Impacte, Auto determini, Competència i Rellevància). En el mateix estudi presenta també una sèrie de factors relacionats directament amb aquestes dimensions i les variables d'Spreitzer. Aquests factors són: Centralització, Delegació, Comportament consultiu i Autoestima.	Empletas

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Qüestionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
<p>Matthews, R.A.; Diaz, M i Cole S G. (2002)</p>	<p>1) Entorn d'estructura dinàmica</p> <p>2) Control de les decisions de treball</p> <p>3) Fluïdesa en l'intercanvi d'informació</p>	<p>1.1) Informació dels objectius i del futur de l'organització</p> <p>1.2) Participació dels empleats en els objectius de l'empresa</p> <p>1.3) Directrius marcades per la companyia</p> <p>1.4) Independència en la resolució de conflictes</p> <p>2.1) Participació en les responsabilitats</p> <p>2.2) Participació en les normes de producció</p> <p>2.3) Implicació en les revisions del cap</p> <p>3.1) Accés a la informació</p> <p>3.2) Eficàcia en la difusió de la informació</p> <p>3.3) Publicació de les recompenses</p> <p>3.4) Cessió de la informació dels clients</p>	<p>Sí</p>	<p>7</p> <p>7</p> <p>5</p>	<p>L'estudi desenvolupa una escala fiable i vàlida per a poder distingir i mesurar els tres factors que, segons els autors, estan conceptualment relacionats amb la percepció d'<i>empowerment</i> d'un treballador: (Entorn d'estructura dinàmica., Control de les decisions del lloc de treball i Intercanvi d'informació.)</p> <p>Els autors plantegen l'OES (Organizational Empowerment Scale), una escala de 19 ítems, amb enunciats tant positius com negativament per tal de mesurar en una organització la percepció d'<i>empowerment</i> dels empleats amb les tres dimensions específiques.</p>	<p>Empleats (organització)</p>

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Qüestionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Pardo de Val, M. i Lloid, B. (2003)	1) Participació formal/ Informal 2) Participació directe/ Indirecte 3) Grau d'influència		Sí	24	L'estudi presenta una mesura quantificable d' <i>empowerment</i> . Considera la participació en una empresa com la base de l' <i>empowerment</i> , així doncs els autors han dissenyat un qüestionari que mesuri aquesta participació Consideren a més que qualsevol decisió ha de ser operativa, tàctica o estratègica. A partir d'aquí es crea una ponderació segons les consideracions que han tingut en compte i finalment en resulta una escala de mesura d' <i>empowerment</i> . Els autors proposen una escala de mesura orientativa en funció de la mostra que han realitzat ells mateixos. És a dir, els autors han aplicat el qüestionari i ha estat mesurat en funció dels barems descrits amb les ponderacions corresponents i el resultat és una escala de mesura per poder tenir una orientació de valors del grau d' <i>empowerment</i> que té una empresa i poder comparar aquest nivell amb la resta d'indústries ja mesurades	Empleats i Directius

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Qüestionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Bodner S. L. (2003)	1) Focalització del client 2) Informació 3) Millora Continua 4) Prendre decisions 5) Sistemes de mesura 6) Formació 7) Relacions Supervisor/Treballador 8) Relació entre Treballadors 9) Relació entre el grup i altres grups de l'organització	- Cultura - Confiança - Decisió - Lideratge - Capacitació - Compromís - Responsabilitat - Comunicació	Sí	105	L'autora crea un qüestionari de 105 ítems basat en les 9 variables localitzades en la definició d'empowerment. També presenta en l'estudi, un anàlisi en que classifica de nou els 105 ítems en 8 noves variables que segons l'autora potencien l'empowerment.	Empleats

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Questionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Costa, J.M. (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de política de la unitat. 2) Falta d'objectius clarament establerts. 3) Mala organització. 4) Planificació insuficient, excessiva o deficient. 5) Àmbit de control excessiu o deficient 6) Indefinició de responsabilitats i atribucions 7) Sobredirecció 8) Excés de pressió, que acaba provocant estrès. 9) Crítica, desautorització freqüent. 10) Emportar-se feina a casa. 11) Decisions tardanes. 12) Decisions a nivell inadequat (habitualment a nivell massa alt). 13) Excés de control. 14) Càrregues de treball desiguals. 15) Vacances no gaudides. 16) Secretisme. 17) Laboradició (addicció a la feina). 18) Horaris inacabables 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Participació en els objectius - Desautorització - Recompensa - Participació - Atribució d'èxits - Dret a equivocar-se - Compensació en funció dels resultats - Informació 	Sí	25	<p>En aquest estudi, l'autor no presenta el significat de l'<i>empowerment</i> sinó que planteja quins factors intervenen en una delegació mal feta. Es tracta d'un anàlisi dels factors que intervenen en el fracàs de l'<i>empowerment</i>. L'autor presenta un questionari on desenvolupa les subvariables presentades en forma d'ítems, perquè els directius puguin saber en quin nivell d'<i>empowerment</i> es troben.</p>	Directius

Autor i any de publicació	Variables	Subvariables	Disponibilitat Qüestionari	Nº ítems	Descripció	Camp d'aplicació
Mendoza, M.A.; León, J.C.; Orgambidez, A. i Borrego, Y. (2009)	<p>1) Escala <i>Empowerment Organizacional</i> (Entorn d'estructura dinàmica, Control de les decisions de treball, Fluïdesa en el intercanvi d'informació)</p> <p>2) Satisfacció laboral</p> <p>3) Burnout en el treball</p>	<p>1.1) Conjunt de subvariables de l'Escala d'Empowerment Organizacional (OES)</p> <p>2.1) Recolzament de la teva organització</p> <p>3.1) Realització personal en el treball</p> <p>3.2) Esgotament emocional</p> <p>3.3) Despersonalització</p>	Sí	19	<p>Els autors relacionen l'Escala d'Empowerment Organizacional plantejada de l'estudi 18: <i>the organizational empowerment scale</i> dels autors Russell A. Matthews, Wendy Michelle Diaz, Steven G. Cole amb dues variables noves la satisfacció laboral i el burnout en el treball ("estar cremat").</p> <p>Els resultats van revelar una estructura multidimensional dels tres factors primaris de l'escala OES i una relació significativa i positiva entre <i>empowerment</i> organitzacional i satisfacció laboral, i una relació significativa i negativa amb el "burnout".</p>	Empleats
Boudrias, J.S.; Gaudreau, P.; Savoie, A. i Morin, J.S. (2009)	<p>1) Visió compartida</p> <p>2) Estructura i governació de suport organitzatiu</p> <p>3) Coneixement i aprenentatge</p> <p>4) Reconeixement institucional</p>	<p>1) Justícia en el sistema de reconeixement</p> <p>2) Claredat dels objectius de la companyia</p> <p>3) Resposta a l'assumpció de riscos</p> <p>4) Responsabilitat per la qualitat</p> <p>5) Fomentar el treball en equip</p> <p>6) Responsabilitat de l'èxit de l'empresa</p> <p>7) Decisions sobre els processos de treball</p> <p>8) Responsabilitat dels problemes de l'empresa</p>	Sí	22 23 21 24 14 15 10 10	<p>Els autors defineixen l'empowerment basat en 4 variables bàsiques, i a partir d'aquestes desenvolupen 8 factors, dels quals en generen una sèrie d'ítems constituint un qüestionari que avalua l'empowerment.</p> <p>Els resultats demostren que dos d'aquests factors contribueixen a distingir entre els grups de treball més empoderitzats i els menys empoderitzats: la presa de decisions relacionades amb el treball d'un mateix i l'altre és un sistema de reconeixement just. La claredat dels objectius també és un factor molt important per mesurar els equips empoderitzats.</p>	Empleats

4.3 Consideracions finals

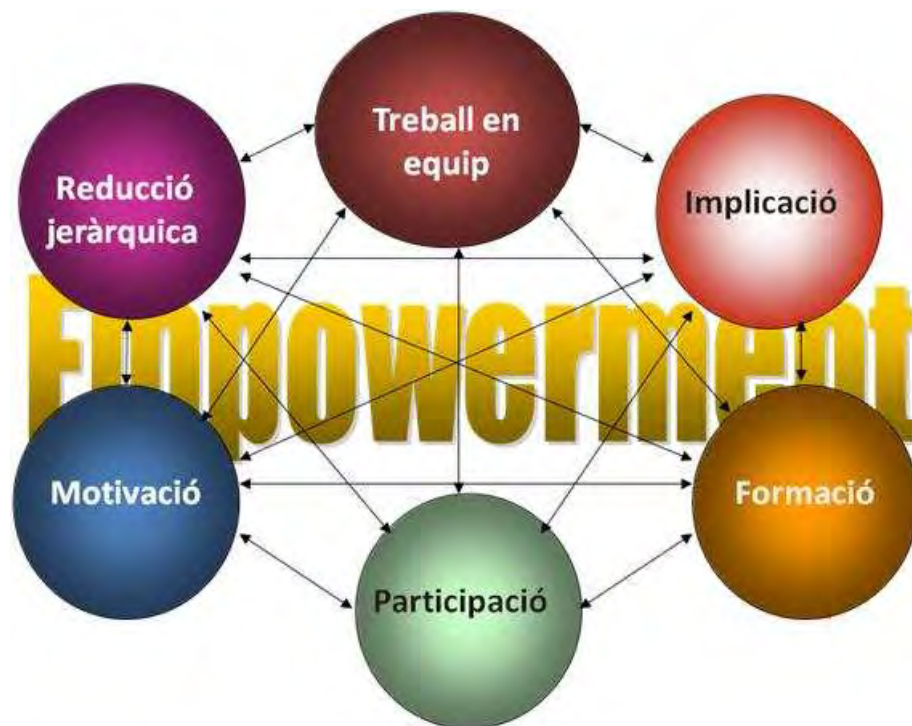
En aquesta part de la tesi s'ha fet una revisió del l'estat de l'art de l'*empowerment*, s'han recopilat diverses definicions del terme segons la literatura existent i s'han classificat els diferents objectius que persegueix l'organització o empresa en relació als tres col·lectius implicats en un procés de delegació de poder (directius, empleats i clients), relacionant com es veuen afectats els diferents col·lectius amb els objectius específics per a cada grup i s'ha mostrat tot un seguit de tècniques per arribar al ple enfortiment.

La veritable complicació de l'*empowerment* radica a posar en pràctica tant els processos més qualitatius (motivació, participació, implicació, treball en equip...) com els processos més quantitius (millora de l'estructura organitzativa). La majoria de variables que intervenen en cadascun dels processos són interpersonals (compostes per actituds, valors i percepcions) i d'entorn corporatiu (ambient de confiança, cooperació, clima laboral), però a part de ser difícils de controlar, s'hi ha d'afegir la complicada interrelació que hi ha entre elles. A la major part dels estudis sobre processos d'*empowerment* els principals problemes han estat sempre relacionats amb el factor humà.

Com hem pogut observar, la gran dificultat d'implantació de la delegació i la conseqüent descentralització del poder en una organització radica en la complexitat i la interrelació dels processos i variables que hi intervenen. Aquests processos, explicats en apartats anteriors (l'organització, la formació, el treball en equip, la motivació, la participació i la implicació...), estan íntimament lligats entre si, de tal manera que si es millora un dels processos, es milloraran els altres automàticament, perquè si actuem sobre cadascun d'ells es produeix un efecte multiplicador, que fa que s'arribi més ràpidament a l'*empowerment*. El següent esquema resumeix algunes d'aquestes interrelacions on la implantació d'una determinada estratègia afecta intrínsecament a les altres. La

formació pot fer motivar, i quan hi ha una persona motivada s'aconsegueix una formació millor. La participació ajudarà a reforçar la motivació, i aquesta facilitarà i millorarà la participació. La implicació és bàsica en els processos de formació, participació, motivació, reducció de la jerarquia, etc.

Figura 12: Exemple d'interrelacions entre algunes dimensions de l'empowerment



Font: Elaboració pròpia

A continuació enumerarem les aportacions d'algunes de les estratègies per separat, atès que si s'apliquen simultàniament es produeix un procés de realimentació i multiplicació dels beneficis per a l'organització. Aquesta enumeració és fruit de l'anàlisi de la literatura existent, de la qual s'extreuen les diferents aportacions de les variables estudiades.

1- Una estructura organitzativa més plana aporta major ("<"):

- < Confiança
- < Implicació
- < Participació
- < Compromís
- < Responsabilitat
- < Reconeixement
- < Llibertat d'actuació
- < Flux d'informació
- < Presa de decisions
- < Distribució de la responsabilitat
- < Relació entre treballador-supervisor-directiu
- < Estímul per a la motivació
- < Servei al client
- < Autocontrol

2- La participació aporta major:

- < Formació
- < Confiança
- < Cooperativisme i no competitivitat entre empleats
- < Reforç de les habilitats interpersonals
- < Compartir informació-coneixements
- < Facilitat en la reducció dels nivells jeràrquics

< Energia personal

< Eficàcia personal

3- La formació aporta: ("<" = major)

< Coneixement

< Habilitats personals

< Comunicació

< Treball en equip

< Unificació de valors corporatius

4- La motivació aporta :

< Major necessitat de coneixement

< Habilitats personals

< Comunicació

< Treball en equip

5- El treball en equip aporta major:

< Facilitat de compartir valors

< Canal de comunicació

< Realimentació-feedback

< Creativitat

< Relació entre companys

- < Necessitat de compartir informació i coneixement
- < Formació
- < Facilitació de la confiança

6- La implicació aporta major:

- < Necessitat de formació
- < Facilitació del treball en equip
- < Coincidència amb els objectius corporatius
- < Participació
- < Compromís personal amb el treball

7...

I així amb tots els mitjans a través dels quals podem arribar a *l'empowerment*.

A causa de la complicada estructura de relacions, la clau està en no actuar mitjançant una única estratègia, sinó actuar amb totes de forma simultània.

**Part 2: Elaboració d'un model de mesura
de l'*empowerment* basat en les
Variables Efectives
d'*Empowerment***

Primary Items Empowerment Questionnaire
(PIEQ)

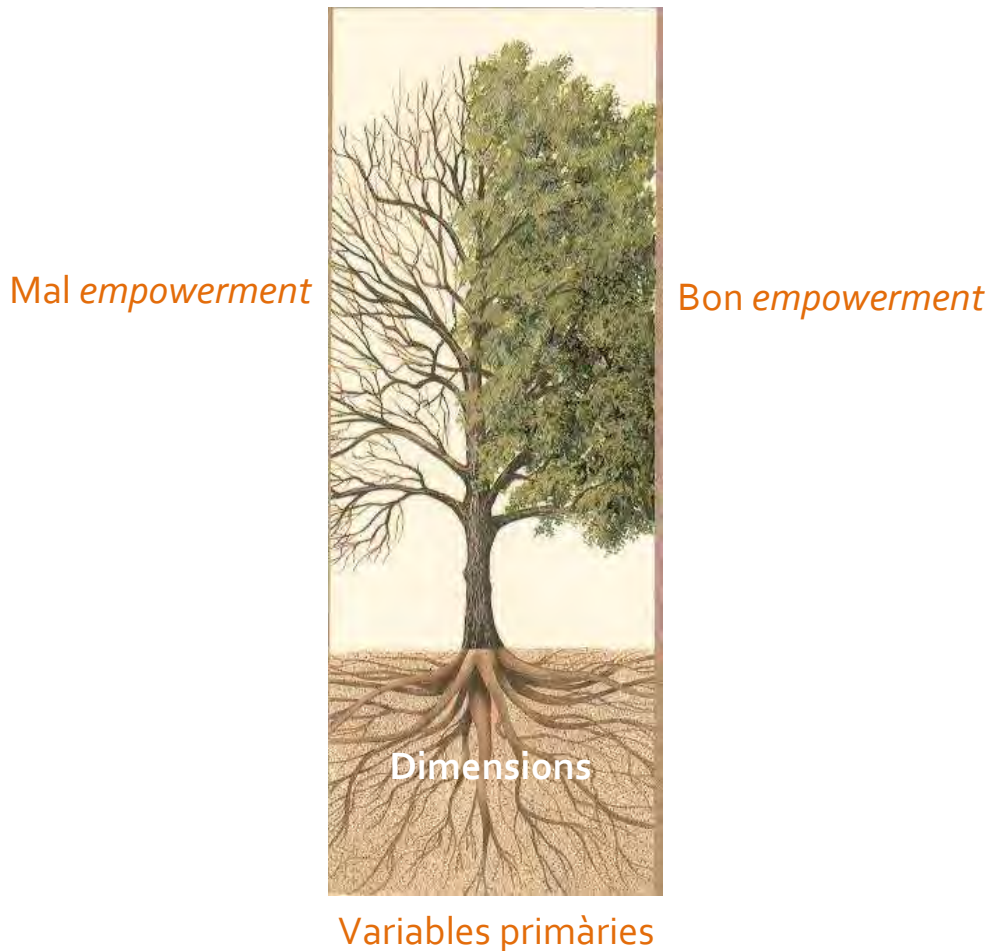
"Cal mesurar el que és mesurable i tractar de fer mesurable el que encara no ho és "

Galileo Galilei (1564-1642).
Físic, astrònom i filòsof

Capítol 5: Model conceptual de variables primàries o efectives de *l'empowerment*

Com hem pogut veure en els capítols anteriors *l'empowerment* és un procés complex en el qual intervenen molts factors. Per aquest mateix motiu no s'hi arriba per un únic camí, sinó per la suma de diversos camins que s'entrecreuen. Les dimensions que ens porten a *l'empowerment* són com un conjunt d'arrels d'un arbre que es van entrellaçant fins a construir el tronc. Però perquè l'arbre pugui créixer necessita una cosa essencial, un bon substrat, que és el que l'alimenta. Saber quin ha de ser el substrat que alimenta *l'empowerment* és l'objectiu de la proposta del model conceptual, trobar quines són les variables primàries al propi empoderament.

Figura 13: Exemple de bon i mal *empowerment*



A continuació es presenta una proposta de model de classificació de les variables que faciliten l'èxit del procés d'empoderament i que contribueixen a que sigui efectiu. Es mostren un conjunt de variables que han tenir els equips i en conseqüència les persones, perquè es pugui generar un bon *empowerment*. La unitat d'anàlisi és el grup de treball com a unitat bàsica de les organitzacions formada pel directiu o cap i els seus col·laboradors o subordinats. El model proposat està format per un conjunt de variables i el col·lectiu de què depenen, que fan que l'enfortiment sigui una realitat. Les hem anomenades variables efectives o primàries d'*empowerment*. La classificació proposada és fruit de la reflexió personal i la recerca sistematitzada.

La metodologia utilitzada en aquesta part ha estat, en primer lloc, un estudi exploratiu de l'estat de l'art que ens ha permès detectar quines són les variables que més influeixen en l'èxit del procés d'*empowerment*. Posteriorment, s'ha realitzat una classificació, una reestructuració de la informació extreta i posterior redacció del nou model teòric.

5 Model conceptual de variables efectives d'empowerment

5.1 Empowerment efectiu

Anomenarem “*empowerment* efectiu” al conjunt d'estratègies que comporten una millora competitiva i aporten una millora en els beneficis tant econòmics com socials de l'organització.

5.2 Variables efectives de l'empowerment

Marchington *et al.* (1991) descriuen com a variables fonamentals d'èxit en un procés d'empowerment la necessitat d'implicació dels treballadors, la necessitat de participació, l'increment de les responsabilitats i el grau de compromís dels treballadors per generar uns resultats òptims.

Si a les variables de Marchington hi afegim les variables o dimensions detectades en el nostre estudi com la motivació, l'organització del treball en equip i la formació, per posar un exemple, l'èxit del procés d'empowerment es podria resumir amb la següent fórmula matemàtica:

Èxit del procés d'empowerment = implicació * participació * responsabilitat * grau de compromís * motivació * treball en equip * formació...

Aquesta fórmula només ens serveix per il·lustrar la interdependència entre totes les variables. Si una d'elles té un valor molt més baix que les altres, l'èxit final es veu afectat considerablement. En realitat, cada variable de la fórmula tindrà un pes específic diferent en la contribució a l'èxit. El pes específic corresponent dependrà de les pròpies característiques de l'empowerment per aconseguir-lo i de les particularitats del grup, departament o empresa. De totes maneres,

la fórmula només vol posar de manifest la importància de treballar en totes i cada una de les variables alhora per assegurar un major triomf en la implantació de l'*empowerment* en la nostra organització.

La dificultat en la millora de les variables de l'èxit de l'*empowerment* radica en les parts implicades. Els directius i els subordinats (col·laboradors) són els principals protagonistes en un procés d'*empowerment* i l'èxit depèn en gran mesura d'ells.

En una concepció clàssica, es relacionen els directius com la representació directa de l'empresa i els subordinats com la resta de massa laboral. Tot i que ja està un xic desfasada, la idea d'empresa per una banda i de treballador per l'altra estableix una clara frontera, divideix en dos bàndols els recursos humans i estableix una separació gairebé irreconciliable, en què enfronta els interessos d'uns amb els dels altres. Però en el món actual en què ens movem, totalment globalitzat, les úniques fronteres que existeixen són les que posem les persones i si es vol avançar hem d'anar junts i coordinar els esforços en benefici de tota l'organització.

Tot i les connotacions associades als termes directiu-subordinat, quan es parla en aquests termes tothom té clar a què ens referim i, si bé seria millor parlar per exemple de facilitadors quan parlem dels directius, i de col·laboradors quan parlem de subordinats, la terminologia clàssica és prou clara i entenedora per continuar utilitzant-la i evitar confusions.

Com hem dit abans, per maximitzar l'èxit en un procés d'*empowerment*, tot un conjunt de variables (implicació, participació, responsabilitat, ...) ha de ser màxim i depèn en bona part de l'actitud dels dos col·lectius implicats: els directius i els subordinats. Si s'analitza la relació entre les dues parts, es pot proposar una nova classificació de les variables fonamentals en un procés d'*empowerment*.

Zimmerman (1990) defineix el terme *Psicologic Empowerment* (PE) per referir-se a l'empoderament a nivell d'anàlisi individual. El constructe integra les percepcions d'autocontrol, l'enfocament proactiu de la pròpia vida i la comprensió crítica de l'ambient sociopolític. Zimmerman (1995) suggereix que l'organització que vol aconseguir l'enfortiment dels seus treballadors ha d'incloure processos i estructures que realcin les habilitats i tècniques dels membres i ha de donar el suport necessari perquè es pugui produir el canvi dins l'organització. L'anàlisi proposat per a aquest autor és a nivell dels individus que treballen junts d'una manera organitzada i distingeix tres components en l'empoderament psicològic: el component intrapersonal, el component interaccional i el component conductual. El component intrapersonal es refereix al que pensen els individus de si mateixos i inclou el control percebut (capacitat per influir en la família, el treball o el context sociopolític), l'autoeficàcia, el control de la motivació i finalment la competència percebuda (Paulhus; 1983). L'autor afirma que és improbable que els individus que no creuen en les seves pròpies capacitats per aconseguir els objectius s'assabentin del que s'ha de considerar per aconseguir-los. El component interaccional és aquell en què els individus s'han d'assabentar de les opcions que tenen per, en un moment donat, per ser capaços d'exercir el control sobre el seu entorn. Això suggereix que necessiten entendre les normes i els valors que es donen en el seu entorn i la necessitat de desenvolupar una consciència crítica del seu ambient. El component interaccional està format per la consciència crítica (consciència dels recursos per assolir els objectius), la comprensió dels agents causals (apreciació de les persones que poden influir en l'opinió dels altres), el desenvolupament d'habilitats per gestionar recursos una vegada que s'obtenen (Kieffer, 1984; Freire, 1973). Aquesta habilitat per mobilitzar recursos és un aspecte essencial del component interaccional de l'empoderament psicològic, perquè suggereix el domini de l'entorn. Per últim, el component conductual es refereix a accions que es considera que influeixen directament en els resultats,

referint-se que en un entorn determinat (grup de treball consolidat, ben avingut) quan s'integra en un equip s'adquireix millor els nous rols de comportament. Hi podem trobar la implicació comunitària, participació organitzativa i còpia de conductes. Aquesta classificació de l'empoderament psicològic ens ha servit per veure la necessitat i com a justificació d'una nova classificació de les variables primàries a l'empowerment.

Una gran part de les **variables** que hem trobat i que contribueixen a assolir el ple *empowerment* requereix una relació **recíproca** entre les dues parts implicades, és a dir, requereix que una de les parts ofereixi quelcom i l'altra part ho vulgui. En el següent exemple es pot veure clarament a què ens referim. Per regalar quelcom es necessiten tres coses: algú que vulgui regalar alguna cosa, tenir el que es vol regalar i una persona que ho vulgui acceptar. Si la persona no accepta el nostre present ens quedem amb el regal (i amb la corresponent decepció); el mateix passa si volem rebre un regal i ningú ens en dóna cap.

Perquè es pugui materialitzar l'acció han d'intervenir una persona que ofereixi el regal i una altra que el rebi i accepti, ja que hi ha d'haver reciprocitat entre les dues parts. S'han de complir simultàniament dues variables diferents, però complementàries. A aquestes variables les hem anomenades **variables recíproques**. La dificultat d'aquests tipus de variables radica en què passin simultàniament ambdues actituds en cada una de les part del procés: en el cas de l'empoderament en el directiu i en el conjunt de subordinats, fet que a vegades és difícil d'aconseguir. Com a exemple d'aquest tipus de variables hi hauria el cedir-acceptar responsabilitat, permetre-voler participar per donar-ne alguna.

Un altre tipus de **variables** és les anomenades **unidireccionals**, és a dir, que depenen o són responsabilitat d'una de les parts i van dirigides a l'altra. A aquestes variables les dividirem en **variables que depenen del directiu** (l'origen és el directiu i el destinatari els subordinats). Per exemple, les variables que han de propiciar els

directius cap als subordinats serien: afavorir la comunicació, tolerar els errors, facilitar els treball (recursos), disminuir el control... Dintre de les variables unidireccionals hi ha les **variables que depenen de l'empresa** i en conseqüència de l'alta direcció (variables que tenen el seu origen en l'alta direcció i com a destinataris la resta de treballadors). Aquest tipus de variables depenen només de l'alta direcció que té el poder de modificar-les. Per exemple, donar suport institucional, valorar el compromís dels empleats, projectar la visió de l'empresa o establir un pla de desenvolupament professional. Finalment, hi ha **variables que depenen dels subordinats** (tenen l'origen en el subordinats i el destinatari és el directiu). Entre les variables que han de propiciar els subordinats cap als directius hi hauria voler conèixer els directius i facilitar el canvi, voler fer bé la feina i aportar idees, per exemple.

Les **variables compartides** o mútues són aquelles que han de passar de la mateixa manera i simultàniament entre tots els col·lectius implicats en el procés d'empoderament. Són un conjunt d'actituds, valors i comportaments que han de donar-se tant en els directius com en els subordinats (de directiu cap als subordinats, dels subordinats cap al directiu i entre els propis subordinats). Per exemple: la confiança, els valors corporatius, la lleialtat, el clima laboral requereixen que els dos grups es fusionin en un de sol i que comparteixin les mateixes inquietuds i valors, perquè l'origen i el destí o beneficiaris de les variables sigui el mateix grup. Per tant, requereixen una intervenció uniforme de les parts implicades.

En canvi, hi ha altres **variables** que són **reflexives**, és a dir, l'origen i el destí són un mateix. La motivació personal, la capacitat de relació o d'autorealització personal depenen d'un mateix i, tot i que en un ambient propici es poden estimular aquestes variables, són intrínseques a l'individu. El següent exemple vol il·lustrar de manera clara a què ens referim. En una discoteca o en una sala de ball es crea un ambient adequat per incitar al ball, però el fet de voler sortir a

ballar a la pista depèn d'un mateix. Aquest tipus de variables s'ha de donar tant en directius com en subordinats.

A continuació es mostren el conjunt de variables trobades.

5.2.1 Variables recíproques

Aquest tipus de variables estan formades per dues subvariables: la subvariable directiu i la subvariable subordinats. Entre ambdues hi ha d'haver una reciprocitat perquè el procés d'empowerment esdevingui màxim.

A continuació es citen els autors que relacionen l'empowerment amb alguna de les subvariables esmentades.

Taula 9: Variables recíproques

<p>Autoritat (Delegar-Acceptar)</p> <p>Cedir (donar) autoritat o poder (directiu)</p> <p>Acceptar l'autoritat (subordinat)</p>	<p>Watson (1986); Bowen i Lawler (1992); Foy (1994); Hayes (1994); Lashley (1995); Chiles (1995); Pearn <i>et al.</i> (1995); Field (1997); Daft (1997); Field (1997); Ettorre (1997); Dawson (1998); Menon (1999); Herrenkohl <i>et al.</i> (1999); Attaran i Nguyen (1999); Murrell K <i>et al.</i> (2001); Matthews <i>et al.</i> (2003); Applegarth i Posner (2008).</p>
<p>Participació (Permetre-Voler)</p>	<p>Marchington <i>et al.</i> (1991); Nykodym <i>et al.</i> (1994); Hayes (1994); Foy (1994); Thibodeaux <i>et al.</i> (1994); Nykodym <i>et al.</i> (1994); Legge (1995); Zimmerman (1995); Spreitzer <i>et al.</i> (1997); Yeh-Yun (1998); Attaran i Nguyen (1999); Irvine <i>et al.</i> (1999); Arnold J.A <i>et al.</i> (2000); Lashley (2000); Matthews <i>et al.</i> (2003); Pardo (2003).</p>

Responsabilitat (Definir-Acceptar)	Watson (1986); Barbee i Bott (1991); Plunkett i Fournier (1991); Marchington <i>et al.</i> (1991); Bowen i Lawler (1992); Lashley (1995); Pearn <i>et al.</i> (1995); Cunningham, Hyman i Baldry (1996); Blanchard <i>et al.</i> (1997); Field (1997); Drew (1997); Koontz i Weichrich (1998); Wilkinson (1998); Moon i Swaffin-Smith (1998); Attaran i Nguyen (1999); Herrenkohl <i>et al.</i> (1999); Murrel <i>et al.</i> (2001); Cook <i>et al.</i> (1996); Long (1996); Pastor (1996); Field (1997); Petter <i>et al.</i> (2002); Cardona i Rey (2006); Hall (2008). Costa (2009).
Participació en la definició de les responsabilitats dels subordinats (Permetre-Voler)	Cook i Macaulay (1996), Pardo (2003); Matthews <i>et al.</i> (2003).
Formació (Facilitar per part de l'empresa -Voler formar-se)	Lawler <i>et al.</i> (1992), Ahsness i Lashley (1995); Pearn <i>et al.</i> (1995); Erstad (1997); Wickisier (1997); Juhl <i>et al.</i> (1997); Dufficy (1998); Ahanotu (1998); Yeh-Yun (1998); Irvine <i>et al.</i> (1999); Murrel <i>et al.</i> (2001); Pardo (2003); Fawcett <i>et al.</i> (2004).
Creativitat (Permetre-Aportar)	Evered i Selman (1989); Hayes, B.E. (1994); Van (1995); Carter (1995); Foster-Fishman <i>et al.</i> (1998); Petter <i>et al.</i> (2002); Matthews <i>et al.</i> (2003).
Implicació (Implicar-Implicar-se)	Marchington <i>et al.</i> (1991); Foy (1994); Zimmerman (1995); Long (1996); Spreitzer <i>et al.</i> (1997); Wilkinson (1998); Menon (1999);
Assumir riscos (Permetre-Voler)	Meachan (1993); Yeh-Yun (1998); Herrenkohl, <i>et al.</i> (1999); Matthews <i>et al.</i> (2003) Mayorca <i>et al.</i> (2007).

Definir el treball (Permetre-Voler)	Herrenkohl, <i>et al.</i> (1999) Herrenkohl, <i>et al.</i> (1999), Matthews, <i>et al.</i> (2003), Mayorca, <i>et al.</i> (2007).
Autonomia (Donar-Assumir, sensació d'autonomia) (Autordeterminació, autocontrol, autodomini, autogestió, poder decidir)	Evered i Selman (1989); Vincenz (1990); Hayes (1994); Bowen i Lawler (1995); Ahsness i Lashley (1995); Spreitzer (1995); Spreitzer (1995a); Berret i Koehler (1995) citat per Pardo (2003); Roller (1995) citat per Arneson, <i>et al.</i> (2004); Collins (1996); Spreitzer (1996); Ken Blanchard (1996); Quinn i Spreitzer (1997); Spreitzer, <i>et al.</i> (1997); Dew (1997); Field (1997); Wilkinson (1998); Foster-Fishman <i>et al.</i> (1998); Dawson (1998); Yeh-Yun (1998); Leslie <i>et al.</i> (1998); Menon (1999); Menon (2001); Irvine, <i>et al.</i> (1999); Bodner (2003); Matthews, <i>et al.</i> (2003) Cooney (2004); Mayorca, <i>et al.</i> (2007); Hall (2008).
Lideratge (Liderar-Seguir)	Honold (1997); Dufficy (1998); Bodner (2003); Cooney (2004).
Entrenament (Entrenar-Entrenar-se)	Oudshoorn i Thomas (1995); Clerary (1995); Jones <i>et al.</i> (1997) citat per Wilkinson (1998); Fine (1998); Attaran, <i>et al.</i> (2000).
Introduir canvis en l'organització (Deixar-voler)	Irvine <i>et al.</i> (1999).
Opinar (Permetre-Voler)	Dawson (1998); Irvine, <i>et al.</i> (1999).

Font: elaboració pròpia

Variabls recíproques detectades relacionades amb l'empowerment, descompostes en subvariables.

Taula 10: Subvariables recíproques

Subvariable directiu \longleftrightarrow Subvariable subordinats

Delegar l'autoritat	Acceptar l'autoritat
Permetre participar	Voler participar
Definir responsabilitats	Acceptar responsabilitats
Permetre participar en la definició de responsabilitats	Participar activament en la definició de responsabilitats
Donar formació	Voler formar-se
Permetre aportar solucions creatives	Aportat solucions creatives
Implicar el subordinat	Voler implicar-se
Permetre assumir riscos	Voler assumir riscos
Permetre decidir com fer la feina	Voler decidir com fer la feina
Donar autonomia	Acceptar autonomia
Lideratge	Seguir el líder
Entrenar	Entrenar-se
Deixar introduir canvis organitzatius	Voler introduir canvis organitzatius
Deixar opinar	Voler opinar

Per aconseguir un *empowerment* efectiu s'ha de treballar de la mateixa manera la relació de reciprocitat entre les parts, ja que si no, qualsevol altre esforç seria inútil.

5.2.2 Variables unidireccionals

Les variables unidireccionals tenen un sentit únic en la relació entre els grups implicats en el procés de delegació de poder i l'èxit depèn de la constància i la vàlua d'una de les parts, on l'altra part implicada és la beneficiària de l'acció. És a dir, el directiu, l'empresa (alta direcció) o els subordinats són qui tenen la propietat i per tant la capacitat de modificar la variable i el destí d'aquesta són l'altre col·lectiu.

Directius —————> Subordinats

A continuació es mostren les variables unidireccionals directiu detectades i els autors que en fan referència.

Taula 11: Variables unidireccionals directiu

Generar un bon clima laboral (ambient de treball)	Miller (1993); Spreitzer (1996); Ettore (1997); Dufficy (1998); Dawson (1998); Costa (2009).
Fomentar el treball en equip	Tjosvold (1991); Wellins <i>et al.</i> (1991); Manz i Sims (1993); Osterman (1994); Katzenbach and Smith (1994); Lawler <i>et al.</i> (1995); Dunphy i Bryant (1996); Kirkman i Rosen (1997); Yeh-Yun (1998); Herrenkohl, <i>et al.</i> (1999); Cunningham i Hyman (1999); Herrenkohl <i>et al.</i> (1999) Mohsen Attaran i Nguyen (1999); Bustamante (2001); Cooney (2004); León (2009).
Definir objectius (dels individus, de l'equip, claredat dels objectiu)	Lashley (1995); Lasley (1996); Juhl <i>et al.</i> (1997); Wilkinson (1998); Dufficy (1998); Cardona i Rey (2006); Hall (2008). Costa (2009).

Reconeixement i valoració de l'empleat o dels equips	Byham (1992); Spreitzer (1995); Juhl <i>et al.</i> (1997); Dufficy (1998); Dawson (1998); Herrenkohl <i>et al.</i> (1999); Mayorca, <i>et al.</i> (2007).
Incentivar o estimular (econòmicament-emocionalment)	Spreitzer (1995); Dufficy (1998); Murrell M. (2001); Pardo i Lloyd (2003).
Impacte-Motivació (importància de la feina pel treballador)	Clemense i Mayer (1987); Conger i Kanungo (1988); Spreitzer (1995); Spreitzer (1995a); Long (1996); Dawson (1998); McClelland i Burnham (2003).
Desenvolupar el potencial dels subordinats	Yun Lin (1998).
Potenciar l'autocontrol	Berret-Koeher (1995) citat per Pardo (2003).
Tolerància als errors	Lawler (1986); Becker (1996); Herrenkohl <i>et al.</i> (1999).
Afavorir la comunicació	Kinlaw (1991); Marchingston <i>et al.</i> (1992); Cunningham i Hyman (1996); Lashley (2000); Pardo (2003).
Facilitar el treball - Accés als recursos	Hoffman (1978); Kieffer, 1984); Spreitzer (1995a); Spreitzer (1996); Klagge (1996); Dawson (1998); Yeh-Yun (1998); Menon (1999); Pardo (2003).
Informar de l'acompliment del treball (avaluació de l'empleat)	Hayes (1994); Yeh-Yun (1998); Matthews <i>et al.</i> (2003).
Informar del rendiment del grup de treball	Dufficy, M. (1998); Pardo (2003); Hall (2008).
Disminuir el control	Paulhus (1983); Spreitzer (1995); Zimmerman (1995); Spreitzer (1996); Collins (1996); Erstad (1997); Lashley (2000); Menon (2001); Costa (2009).

Influència	Foster-Fishman, <i>et al.</i> (1998).
Estabilitat laboral	Conrad Lashley (1995).
Igualtat laboral (imparcialitat)	Herrenkohl, <i>et al.</i> (1999).
Contractació de personal	Heskett (1990); Byham (1992); Schmenner (1995).
Disseny del treball	Byham (1992).
Donar a conèixer l'impacte de les accions del treballador	Ettorre (1997).
Formar actituds proempowerment (generar patrons de comportament)	Wilkinson (1998); Yeh-Yun (1998).
Varietat en les tasques	Hayes (1994).
Naturalesa i identitat de feina	Hayes (1994).
Mantenir l'autoestima del subordinat	Dawson (1998).
Demandar i oferir ajuda als subordinats per solucionar problemes	Dawson (1998).
Generar oportunitats per aconseguir nous reptes	Dawson (1998).
Propiciar un clima per a la resolució de problemes	Dawson (1998).
Suport al treball del subordinat	Dawson (1998).
Involucrar el treballador	Dawson (1998).
Crear tasques de valor afegit	Yeh-Yun (1998).
Foment dels objectius compartits	Yeh-Yun (1998).

Liderar amb l'exemple	Arnold J.A <i>et al.</i> (2000).
Claredat en la definició del lloc de treball	Hall (2008).
Mostrar interès, interacció amb l'equip	Arnold J.A <i>et al.</i> (2000).
Rendiment del treball realitzat (<i>output</i>)	Hall (2008).

Font: elaboració pròpia

Variabls unidireccionals empresa detectades i els autors que les relacionen amb l'*empowerment*.

Empresa (Alta direcció) —————> Empleats (Directius, Subordinats)

Taula 12: Variabls unidireccionals alta direcció (empresa)

Suport institucional (sociopolític)	Kelly i Kelly (1990); Allen <i>et al.</i> (1995); Spreitzer (1995); Spreitzer (1995a); Spreitzer (1996); Yeh-Yun (1998).
Valorar el compromís dels empleats	Quigley (1994); Cook i MacAulay (1996); Berret i Koehler (1995); Leslie <i>et al.</i> (1998).
Projectar la visió de l'organització	Byham (1992); Watkins i Marsicks (1993, 1996); Lin (1998); Yeh-Yun (1998); Yang <i>et al.</i> (2004); Matthews <i>et al.</i> (2003); Ambroz (2004); Cooney (2004).
Projectar la missió de l'organització	Dawson (1998).
Establir un pla de desenvolupament professional	Byham (1992); Spreitzer (1995); Dufficy (1998); Matthews <i>et al.</i> (2003).
Facilitar l'accés a la informació	Kanter 1986; Lawler (1992); Spreitzer (1995a); Spreitzer (1996); Clerary (1995); Morales (2005).

Informar del rendiment del grup de treball (eines de mesura del rendiment)	Lawler (1992), Dufficy (1998); Dawson (1998); Pardo (2003); Hall (2008).
Conscienciar d'una cultura d'empresa	Thibodeaux i Faden (1994); Berret i Koehler (1995); Spreitzer (1995a); Erstad (1997); Pardo (2003); Bodner (2003).
Definir i estructurar l'organització	Berret i Koehler (1995); Pardo (2003).
Estructura organitzativa plana (deslocalització del control)	Peters i Waterman (1982); Rodrigues (1994); Thibodeaux i Faden (1994); Berret i Koehler (1995); Spreitzer (1995); Ettore (1997); Dufficy (1998); Yeh-Yun (1998); Attaran i Nguyen (1999); Appelbaum <i>et al.</i> (1999); Pardo (2003).
Donar formació en el treball en equip	Lawler <i>et al.</i> (1992). Berret i Koehler (1995) citat per Pardo (2003).
Proporcionar tècniques de resolució de problemes	Lawler <i>et al.</i> (1992); Yeh-Yun (1998); Wilkinson (1998); Pardo (2003).
Facilitar formació	Lawler <i>et al.</i> (1992), Ahsness i Lashley (1995); Pearn <i>et al.</i> (1995); Erstad (1997); Wickisier (1997); Juhl <i>et al.</i> (1997); Dufficy (1998); Ahanotu (1998); Yeh-Yun (1998); Murrell K <i>et al.</i> (2001); Pardo (2003); Fawcett <i>et al.</i> (2004).
Definició clara del objectius de l'empresa	Irvine <i>et al.</i> (1999).
Fomentar els valors compartits	Zimmerman (1995).
Claredat en la definició dels objectius de l'empresa o institució	Barbara Ettore (1997), Geroy <i>et al.</i> (1998), Herrenkohl, <i>et al.</i> (1999).
Polítiques d'innovació	Long (1996).

Donar una visió global de l'empresa als treballadors	Clerary (1995); Ettore (1997).
Facilitar tècniques d'habilitats personals i comunicatives	Berret-Koeher, 1995; Yeh-Yun (1998).
La rapidesa de l'organització és respondre a les idees i suggeriments dels treballadors	Ettore (1997).
Permetre i comunicar la política de cedir l'autoritat	Dawson (1998).
Establir sistemes de recompensa justos	Yeh-Yun (1998).

Font: elaboració pròpia

També s'han trobat variables d'*empowerment* en el sentit de subordinat a directiu.

Subordinats → Directius

Taula 13: Variables unidireccionals subordinat

Suport i recolzament al cap o supervisor	Spreitzer (1996).
Facilitar el canvi	Herrenkohl <i>et al.</i> (1999).
Treballar per aportar el màxim benefici per l'empresa	Peters (1989).
Voler fer bé la feina	Irvine <i>et al.</i> (1999).
Conèixer les necessitats del clients	Clerary (1995); Juhl <i>et al.</i> (1997).

Aportar idees (de qualitat)	Ettorre (1997).
Confiança en l'alta direcció	Ettorre (1997).
Comportament del treballador versus l'organització	Menon (1999).

Font: elaboració pròpia

5.2.3 Variables compartides o mútues

Les variables compartides són aquelles que s'han de donar entre els dos col·lectius (directiu-subordinats) del grup de treball perquè tingui lloc una bona delegació de poder. Entre les dues parts s'ha de generar el clima suficient perquè aquestes variables puguin existir en la mateixa proporció. Per exemple, la capacitat d'escoltar o la confiança han de tenir lloc de la mateixa manera entre els directius i els subordinats, i entre els subordinats.

Directius (empresa) ↔ Subordinats (empleats) ➔

Variables compartides o mútues detectades i els autors que les relacionen amb l'empowerment.

Taula 14: Variables compartides o mútues

Capacitat d'escoltar	Allen i Thatcher (1995); Berret i Koeher (1995); Cook i Macaulay (1996); Ettorre (1997); Dawson (1998); Dufficy (1998).
Confiança (propiciar un ambient de confiança)	Anderson i Weitz (1989); Kelly i Kelly (1990); Chiles <i>et al.</i> (1995); Spreitzer (1996); Blanchard <i>et al.</i> (1997); Foster-Fishman <i>et al.</i> (1998); Dawson (1998); Yeh-Yun (1998); Koberg <i>et al.</i> (1999); Spreitzer <i>et al.</i> (1999); Spreitzer i Mishra (1999); Conger <i>et al.</i> (2000); Murrell <i>et al.</i> (2001); Gómez i Rosen (2001); Laschinger <i>et al.</i> (2001); Bodner (2003);

	Tzafir, <i>et al.</i> (2004); Melhen i Jordan (2004); Kang <i>et al.</i> (2004); Lines, <i>et al.</i> (2005); Kang, <i>et al.</i> (2005); Valle i García (2008).
Interessos compartits	Ahsness i Lashley (1995); Berret i Koehler (1995); Pardo (2003).
Ajudar els companys (ajudar el cap, els subordinats o altres departaments)	Leslie <i>et al.</i> (1998); Irvine (1998); Dawson (1998); Irvine <i>et al.</i> (1999).
Informar (compartir informació)	Lawler (1986); Berret i Koehler (1995); Spreitzer (1995); Chiles i Zorn (1995); Ettore (1997), Juhl <i>et al.</i> (1997); Fox (1998); Wilkinson (1998); Dawson (1998); Yeh-Yun (1998); Arnold J.A <i>et al.</i> (2000); Petter <i>et al.</i> (2002); Pardo (2003); Matthews <i>et al.</i> (2003) ; Bodner (2003); Cooney (2004).
Comunicar (comunicació bidireccional)	Marchington (1991); Byham (1992); Chiles i Zorn (1995); Cunningham i Hyman (1996); Dufficy (1998); Yeh-Yun (1998); Dawson (1998); Bodner (2003); Mayorca <i>et al.</i> (2007).
Treball en equip (tenir esperit d'equip)	Juhl <i>et al.</i> (1997); Irvine <i>et al.</i> (1998); Dawson (1998); Yeh-Yun (1998); Irvine <i>et al.</i> (1999); Herrenkohl <i>et al.</i> (1999); Cooney (2004).
Identificar-se amb els objectius corporatius (treballar cap als objectius, identificar-se amb els problemes de la feina,internalització dels objectius)	Dawson (1998); Menon, S.T. (1999); Irvine <i>et al.</i> (1999); Menon (2001).

Competència professional (Aportar coneixements)	Lawler (1986); Evered i Selman (1989); Chiles A.M. <i>et al.</i> (1995); Spreitzer (1995a); Cook i Macaulay (1996); Irvine D. <i>et al.</i> (1998); Fox (1998); Moon i Swaffin-Smith (1998); Foster-Fishman <i>et al.</i> (1998); Menon (1999); Petter <i>et al.</i> (2002); Pardo (2003); Hall (2008).
Compromís amb l'organització	Marchington <i>et al.</i> , (1991); Lashley (1995); Klagge (1996); Wilkinson (1998); Yeh-Yun (1998); Menon (1999). Herrenkohl <i>et al.</i> (1999); Attaran i Nguyen (1999); Menon (1999); Lashley (2000); Bodner (2003); Cooney (2004).
Mitjançant la qualitat (millora contínua, responsabilitats amb la qualitat)	Scott (1987) ; Hayes (1994); Ahsness i Lashley (1995); Clerary (1995); Juhl <i>et al.</i> (1997); Dawson (1998); Herrenkohl <i>et al.</i> (1999); Long (1996); Cooney (2004).
Tenir iniciativa	Dufficy (1998).
Capacitat d'innovació	Spreitzer (1995a).
Rapidesa en les respostes a les necessitats del mercat	Hayes (1994).
Compartir idees	Dawson (1998).
Compartir els èxits	Dawson (1998).
Utilització de tècniques analítiques, tractament de dades i tècniques estadístiques	Irvine <i>et al.</i> (1999).
Afrontar noves dificultats	Irvine <i>et al.</i> (1999).

Font: elaboració pròpia

5.2.4 Variables reflexives-unipersonals

Per últim, les variables reflexives són aquelles que són intrínseques als individus independentment del grup al qual pertanyen, i el destinatari de l'acció és un mateix. Aquestes variables es poden treballar des de l'organització, però el resultat final és individual i personal. Les habilitats personals són les que han de tenir les persones per a una millor competitivitat de l'organització. L'origen i la destinació de les variables és un mateix.

Variables reflexives detectades.

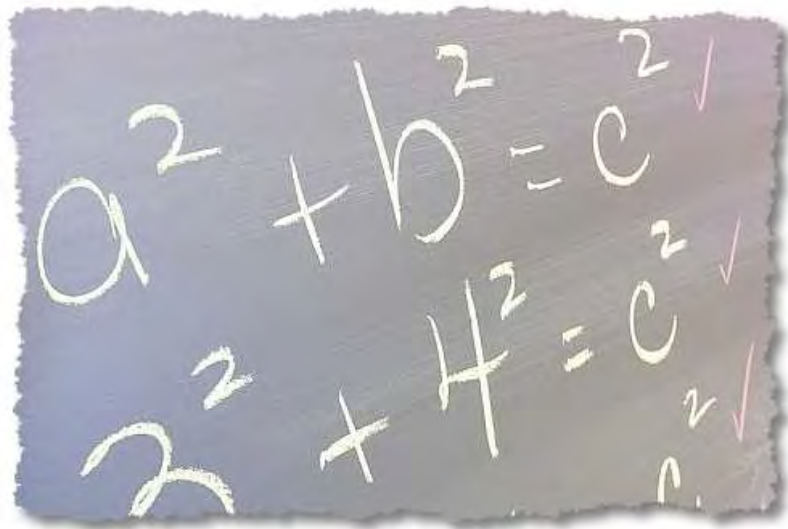
Directius (empresa) ➔ Subordinats (empleats) ➔

Taula 15: Variables reflexives

Satisfacció personal (autoestima, satisfacció del treball realitzat)	Meacham (1993); Hayes (1994); Spreitzer (1995); Klagge (1996); Dawson (1998); Menon (1999); Ambroz (2004); Hall (2008); Mendoza <i>et al.</i> (2009).
Responsabilitat amb la feina (autoresponsabilitat, responsabilitats per l'èxit de l'empresa)	Spreitzer (1995); Leslie <i>et al.</i> (1998); Dawson (1998); Irvine <i>et al.</i> (1999).
Competència (autocompetència, autoeficàcia)	Paulhus (1983); Gist, 1987; Spreitzer (1995); Spreitzer (1995a); Spreitzer (1996); Zimmerman (1995); Spreitzer <i>et al.</i> (1997); Herrenkohl <i>et al.</i> (1999); Yeh-Yun (1998); Leslie <i>et al.</i> (1998); Menon (1999); Menon (2001).
Motivació personal	Paulhus (1983); Zimmerman (1995).
Estabilitat emocional, alt grau emocional	Lashley (1996); Lashley (1999).

Satisfacció en el treball	Hayes (1994).
Tensió en el treball, estrès	Hayes (1994); Mendoza <i>et al.</i> (2009).
Intensió d'abandonar l'empresa	Hayes (1994).
Significació o rellevància (valoració de la importància de la tasca)	Thomas i Velthouse (1990); Hayes (1994); Spreitzer (1995); Spreitzer (1995a); Spreitzer (1996).
Percepció d'un rol ambigu	Spreitzer (1995a); Spreitzer (1996).

Font: elaboració pròpia



5.3 Dificultats afegides

La proposta de classificació descrita ens serveix per apreciar la complexitat a la qual ens enfrontem quan volem aplicar un procés de delegació de poder a una organització.

Les variables recíproques, les unidireccionals i les compartides són variables col·lectives, mentre que les reflexives són individuals i pròpies de cadascú. Per a un bon *empowerment* les variables col·lectives han de tenir lloc entre els diferents grups de forma generalitzada, ja que aquesta generalització dependrà de l'èxit. El mateix passa entre les variables individuals, ja que no serveix de gaire que alguns empleats les posseeixin.

La formació, l'autoritat, l'autonomia, la confiança, el clima laboral, el suport institucional, l'estabilitat laboral, l'autocontrol, etc. quan més estesos siguin més fàcilment es podran afrontar els futurs reptes. Però, com es pot millorar la confiança en un col·lectiu? A través de quins mètodes millorarem el clima laboral? Com aconseguirem augmentar la lleialtat vers l'organització?

Si per aconseguir-ho hem d'actuar en tots i cadascun dels membres de l'organització i cada individu té percepcions i necessitats diferents, ens porta a fer un primer estudi de l'estat actual de les variables efectives. És una tasca difícil en què cada organització ha de fer una valoració inicial de les seves debilitats, compensar-les i actuar sobre les variables que necessiten millora. Probablement, molts fracassos dels processos que s'han portat a terme són a causa d'una falta d'estudi previ de la situació de partida de les diferents variables que contribueixen a l'"*empowerment* efectiu" i a una aplicació del procés en condicions desfavorables, amb el consegüent desengany d'unes tècniques que segons la nostra forma de veure-ho són claus per augmentar la competitivitat i la capacitat de reacció als canvis de l'entorn.

5.4 Consideracions

En aquesta part i utilitzant com a base l'estat de l'art ens hem preguntat quines són les variables principals, les més efectives per arribar al que anomenem "*empowerment* efectiu". Per trobar les variables efectives que condueixen a l'"*empowerment* efectiu" s'ha anat al binomi directiu-subordinats considerat el nucli principal del procés i s'han buscat les interrelacions i condicionants que han d'existir en aquests col·lectius. Posteriorment, s'han classificat les variables en variables recíproques, variables unidireccionals, variables mútues i variables reflexives, de les quals s'han enumerat alguns exemples. Aquesta classificació ens serveix per veure el grau d'implicació que hi ha d'haver entre els treballadors i directius, i també ens mostra que una mateixa variable es converteix en efectiva si es compleixen determinades actituds diferents però complementàries entre els col·lectius, com és el cas de les variables anomenades recíproques. Altres variables, en canvi, afecten de la mateixa manera als dos col·lectius. Les anomenades variables mútues són aquelles que es comparteixen entre directius i subordinats. Les variables reflexives són intrapersonals i depenen de cada persona. Per últim, les variables unidireccionals són aquelles que van en un sol sentit, tenen com origen un dels col·lectius i com a beneficiari de la variable l'altra part.

La classificació proposada dóna una idea de la dificultat a la qual ens enfrontem si volem aconseguir amb èxit els objectius marcats per l'organització, tant econòmics com socials.

Podríem comparar l'*empowerment* amb l'elaboració d'un pastís.

Partim de la idea que la nostra organització necessita cuinar un pastís. En primer lloc, hem de saber quin tipus de pastís volem i conèixer quins ingredients tenim a la nostra cuina per saber si amb el tenim a casa és possible fer-lo. Quan tinguem la resposta, optarem per anar a comprar els ingredients que ens fan falta o bé redefinir el tipus de pastís escollit perquè s'adapti al que tenim a la cuina.

En aquest exemple el pastís simbolitza l'*empowerment* i el model de variables efectives l'eina que ens permetrà conèixer els ingredients disponibles per tal de saber què cal millorar i què cal canviar per tenir l'*empowerment* que desitgem.



“De les mesures al coneixement”

Heike K. Onme (1853-1926)

Premi Nobel de Física 1913

Capítol 6: Proposta d'elaboració d'un instrument de mesura de les variables efectives d'*empowerment*

En aquest capítol es mostra la proposta de metodologia d'investigació que acompanya el model teòric de variables efectives o primàries d'*empowerment* (VEE). S'expliquen els passos seguits en la construcció de l'eina que ens ha servit per mesurar l'estat de les variables efectives i assentar les bases per a treballs posteriors que permetin validar el model teòric proposat.

L'eina de mesura proposada és un qüestionari que permet saber el valor de les variables efectives d'empoderament. Els ítems que apareixen en el qüestionari final són el resultat d'un procés que comença amb un primer disseny amb les preguntes derivades de l'anàlisi de la literatura dels capítols anteriors i evolucionen mitjançant la validació cognitiva explicada en el capítol 8. A l'annex 3 es pot trobar el conjunt dels tres qüestionaris proposats.

A continuació es presenten els conceptes bàsics de la metodologia científica i la investigació social amb la finalitat de justificar el tipus d'investigació presentada. Una introducció als principals conceptes teòrics que ens han ajudat a centrar el treball realitzat i a confeccionar el treball empíric.

6 Proposta d'elaboració d'un instrument de mesura de les variables efectives d'empowerment

6.1 Construcció d'escala d'actitud

Per poder mesurar l'estat en què es troben les VEE, en primer lloc hem de dissenyar una eina que permeti quantificar-les. L'empowerment es pot considerar com un conjunt d'actituds dels individus, una manera d'actuar davant d'una situació. Per aquest fet i seguint les recomanacions de Morales, *et al.* (2003) (citada per de Araújo, 2009) en què s'estableixen els passos per al procés de construcció d'una escala d'actituds en investigacions sociològiques, els passos seguits en aquest estudi han estat els següents:

1. Definir l'actitud que es desitja mesurar.
2. Redactar els ítems.
3. Determinar la manera de resposta i el nombre de respostes.
4. Preparar la clau de correcció.
5. Preparar preguntes o instruments addicionals per comprovar la validesa.
6. Obtenir dades d'una mostra.
7. Analitzar els ítems.
8. Comprovar la fiabilitat general de l'escala (relacionat amb el pas anterior).
9. Seleccionar els ítems definitius en funció de les anàlisis anteriors.
10. Comprovar la validesa i altres anàlisis posteriors.

6.2 Necessitats i àmbits d'aplicació de la proposta de l'instrument de mesura de les VEE

6.2.1 Principals objectius de l'instrument

Es pretén saber el grau en què es troben les principals variables efectives trobades en la revisió de l'estat de l'art.

Com a unitat d'anàlisi s'ha definit el grup de treball format per un directiu i els seus immediats subordinats. L'objectiu de l'instrument és conèixer la situació actual o la predisposició per assumir les variables anomenades efectives. Les dades obtingudes ens han de permetre poder establir un pla de millora i actuar centrant-nos només on s'hagin detectat les principals dificultats, fet que permetrà aprofitar millor el temps i els recursos disponibles per actuar només on es necessita.

La proposta del disseny té com a objectiu final que en un futur proper a la realització d'aquesta tesi, es pugui provar que aquestes variables són bàsiques i que contribueixen que l'*empowerment* sigui una realitat.

Com a primer pas per demostrar la utilitat del model es necessita mesurar en diferents grups de treball en quins valors es donen les VEE i detectar les primeres relacions entre variables.

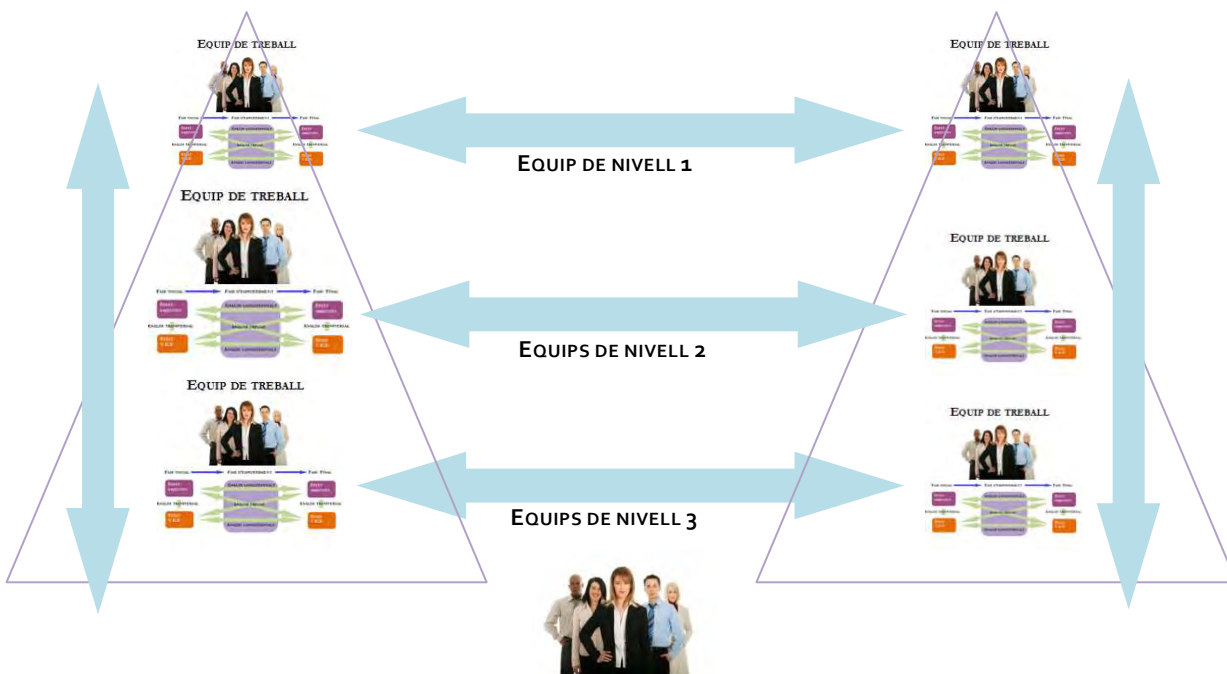
6.2.2 Necessitats de l'instrument de mesura

L'eina proposada ha de permetre realitzar mesures de l'estat de les variables efectives en un grup de treball i que les dades obtingudes es puguin avaluar en diferents nivells organitzatius de l'empresa. És a dir, esbrinar si existeixen o no diferències entre els equip situats a la

part superior de la piràmide organitzativa i els equips situats a nivells inferiors.

Les dades obtingudes ens han de permetre poder comparar diferents grups i diferents empreses i trobar diferències i punts de trobada entre els grups i saber si el fet d'estar a un o altre nivell influeix en els resultats obtinguts.

Figura 14: Proposta de mesura multinivell



Font: elaboració pròpia

En un altre nivell d'anàlisi l'eina hauria de poder ajudar a esbrinar si existeixen patrons entre empreses del mateix sector, si el sector industrial o la cultura corporativa de l'empresa influeixen en els resultats, o si el nivell d'*empowerment* detectat en els equips és o no determinant en la competitivitat i assoliment de resultats.

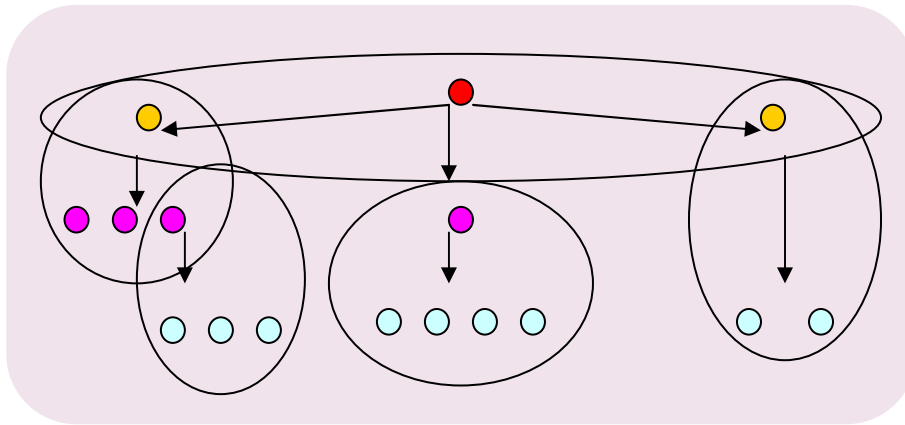
6.2.3 Tipus de població interrogada: unitat de mostreig

Com s'ha esmentat anteriorment, la unitat bàsica de mesura és el grup de treball format per un directiu i els seus immediats col·laboradors. Per una part, la necessitat de mesurar l'estat de les VEE en el directiu i l'alta direcció i per l'altra el dels subordinats.

Com que l'*empowerment* es dóna el si d'un grup, la recollida de dades s'ha organitzar per grups de treball dintre de cada organització. La principal justificació de la subdivisió en grups és que si s'agafa com a unitat de mesura un departament, aquest pot resultar poc representatiu si els subordinats no tenen relació directa amb el directiu, sinó que tenen algun cap entremig. Per tant, en cada departament s'hauran d'identificar les subdivisions o subunitats corresponents i realitzar-hi les mesures fent agregacions posteriors de les dades si així es requerís, per tenir un resultat global de departament.

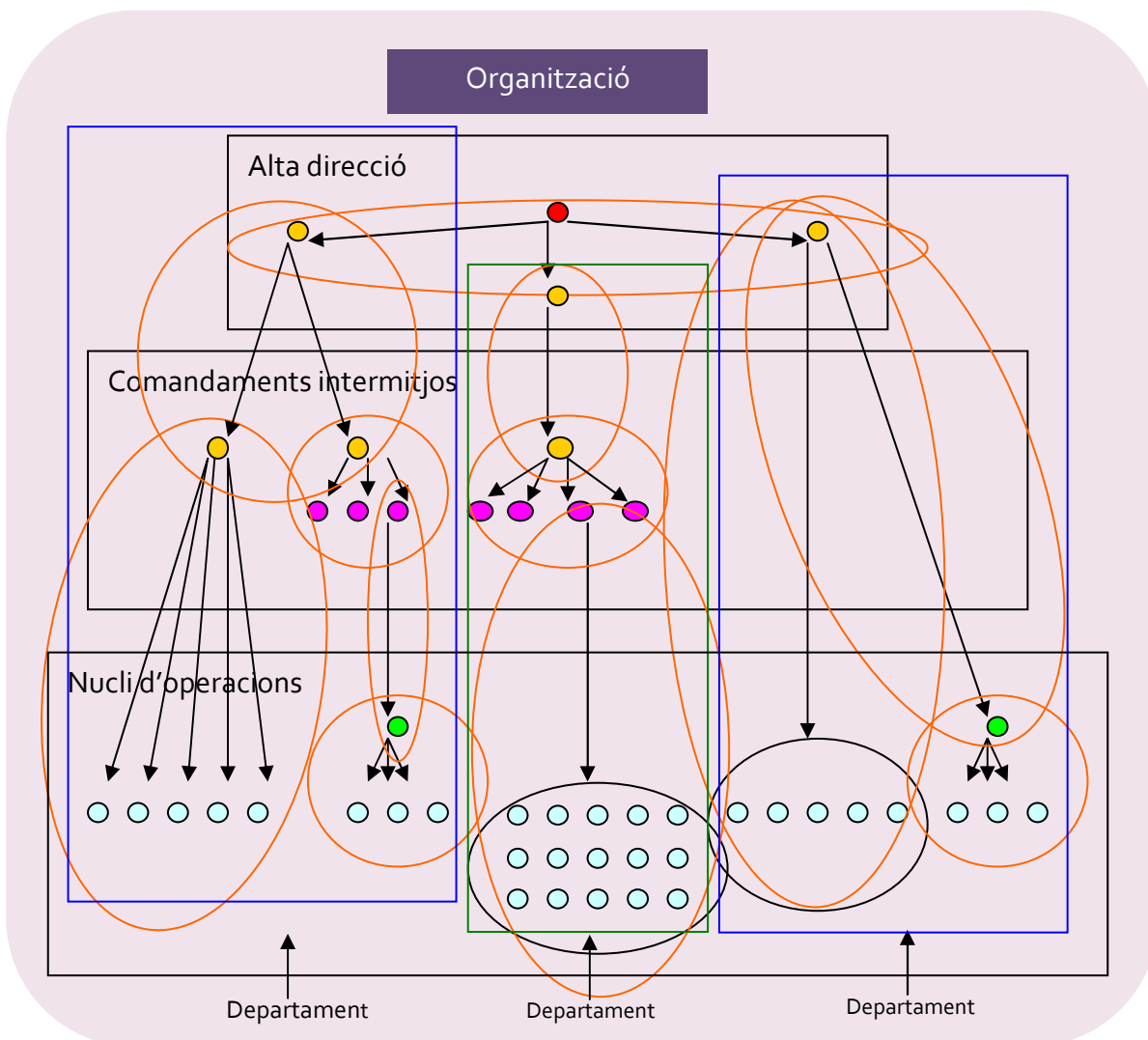


Figura 15: Exemple de petita empresa o institució subdividida en unitats funcionals, grups de treball



Font: elaboració pròpia

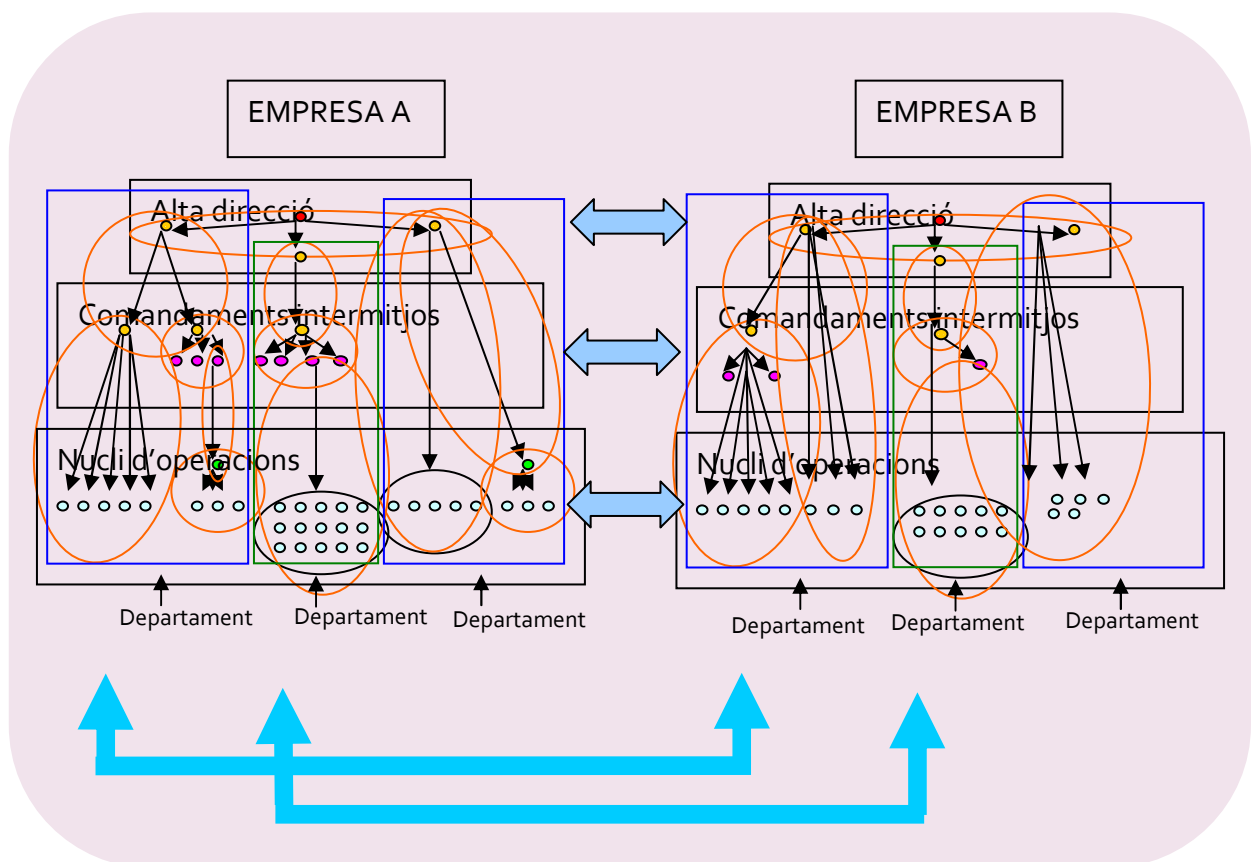
Exemple d'empresa mitjana subdividida en unitats funcionals



Font: elaboració pròpia

En l'exemple anterior es mostra una organització subdividida en tres nivells seguint la classificació de Mintzberg¹³ (1979) en la proposta de configuració bàsica de l'organització: alta direcció, comandaments intermitjos i nucli d'operacions. Seguint aquesta classificació, al tenir suficients dades, es podrien agregar diferents grups i comparar-ne l'estat i les dades obtingudes entre diferents empreses.

Figura 16: Exemple copariu entre empreses



Font: elaboració pròpia

La comparació entre diferents empreses permet fer-ho fer per nivells o per departaments afins.

¹³ Henry Mintzberg. Nascut el 1939, enginyer canadenc graduat a l'Sloan School of Business Management de l'MIT.

6.3 Qüestions teòriques prèvies pel disseny del qüestionari

Abans del començar a presentar el disseny de l'eina cal saber a què ens referim quan es parla d'enquesta i de qüestionari.

6.3.1 Principals definicions

S'anomena enquesta a un conjunt d'operacions encaminades a recollir informació sobre un fenomen o un aspecte social determinats.

S'anomena qüestionari a un conjunt de preguntes que hom fa sobre un o més temes en un examen, una prova, un test, una enquesta, una declaració judicial, etc. El qüestionari és l'eina bàsica per portar a terme la cerca de dades primàries sobre un problema concret, es tracta d'un instrument de certa precisió destinat a obtenir informacions específiques predeterminades, en el nostre cas l'estudi de les "variables efectives de l'*empowerment*".

El principal avantatge del qüestionari és que permet recollir una gran quantitat d'informació que pot extrapolar-se a la resta de la població, i que, a més, s'adapta a la perfecció a les necessitats de la investigació.

6.3.2 Disseny de qüestionaris

El qüestionari és una de les eines de recollida de dades més versàtil, però també té les seves limitacions, principalment el temps i els recursos necessaris per portar-se a terme. També té debilitats com el biaix de resposta que es pot produir tant en les respostes com en l'elaboració del propi qüestionari, i el que s'anomena l'efecte de la reflexivitat que consisteix en què el que contesta respon el que

l'investigador vol escoltar. Sobretot passa si el qüestionari es fa mitjançant un enquestador.

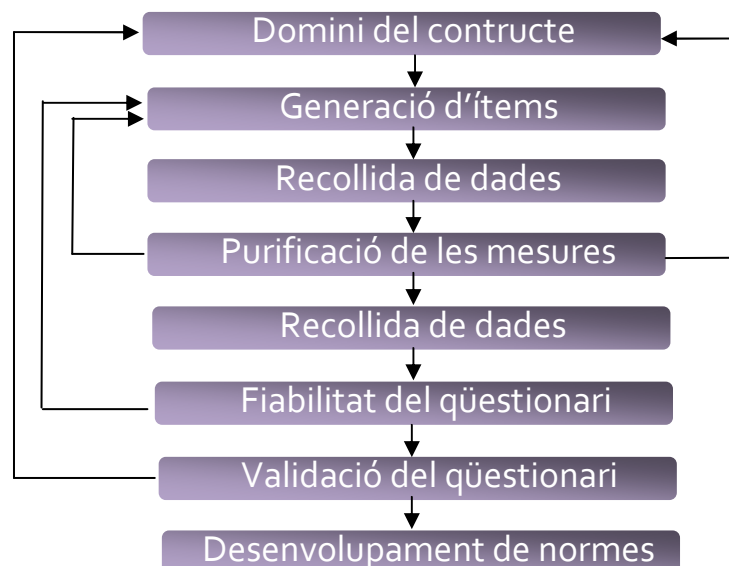
Diversos autors en els seus estudis han plantejat els passos a seguir en l'elaboració de qüestionaris. Són els següents:

Per Churchill (1979) (citada per Fernández, 2006) el disseny del qüestionari està format per vuit fases:

- L'especificació del domini del constructe
- La generació d'ítems o indicadors
- La primera recollida de dades
- La purificació de les mesures
- La segona recollida de dades
- La valoració sobre la fiabilitat de l'enquesta
- La validació del qüestionari
- El desenvolupament de normes

Aquest procés no és lineal, ja que existeix retroalimentació entre diferents fases, tal com es mostra en la següent figura:

Figura 17: Procediment pel desenvolupament de mesures



Font: Fernández (2006)

Per Hayes (1994), els tres termes plantejats que cal tenir clars en l'elaboració d'un qüestionari són:

- El constructe: construcció teòrica sobre el comportament humà. Definit habitualment amb termes abstractes, cosa que fa que s'hagi de recórrer a indicadors tangibles a través de l'ús de qüestionaris, la qualitat dels quals depèn de la fiabilitat i la validesa.
- La fiabilitat: probabilitat que les mesures estiguin lliures d'errors aleatoris. S'espera que els qüestionaris tinguin una alta fiabilitat, especialment quan la seva coherència estigui referida a la interrelació entre els diferents apartats del qüestionari. L'índex més utilitzat per estimar el grau de coherència és el coeficient Alfa de Cronbach.
- Validesa: grau en el qual l'evidència dóna suport a les conclusions obtingudes o el grau en què s'ha mesurat el que es pretenia analitzar. Els mètodes per obtenir l'evidència de la validesa s'agrupen en tres categories:
 - a. En relació amb contingut (nivell amb el qual les preguntes del qüestionari són representatives del que es pretén mesurar).
 - b. En relació amb el criteri (coeficient de correlació entre el qüestionari i una altra mesura).
 - c. En relació amb el constructe (evidència del qüestionari com una mesura del propi constructe i que es deriva dels altres dos mètodes).

Per Hayes (1994) el desenvolupament del qüestionari es realitza en tres passos:

- Definir el constructe que es vol mesurar.
- Generar els elements (indicadors observables) que mesuraran el constructe.
- Avaluar la qualitat d'aquests elements (per mètodes estadístics i psicomètrics).

Bello *et al.* (1996) en l'adaptació feta per Jaén (2005) descriuen les fases i consells pel disseny d'un qüestionari. Es troben resumides en el següents punts:

Fases per al disseny d'un qüestionari:

- Consideracions prèvies.
- Estudar els objectius que impulsen la realització de l'enquesta.
- Tipus d'enquesta a utilitzar.
- Decisions sobre el contingut del qüestionari.
- Convertir els objectius de la investigació en requisits i variables d'informació.
- Decisions sobre el format de resposta.
- Preguntes de resposta oberta.
- Preguntes de resposta tancada: selecció simple, múltiple i dicotòmiques.
- Preguntes sobre conducta, actituds i de classificació.
- Decisions sobre el llenguatge utilitzat en les preguntes.
- Paraules simples adaptades al vocabulari de l'enquestat.
- Paraules clares amb un sol significat.
- No incloure preguntes que incorporin, implícitament o expressament, la resposta.
- Evitar que l'enquestat hagi de fer càlculs.
- L'enquestat no ha de quedar mediatitzat per l'acció de l'enquestador.
- Evitar preguntes dobles amb qüestions barrejades.
- Considerar el marc de referència i situació de l'enquestat.
- Especial atenció amb preguntes referents a temes sensibles.
- Decisions sobre la seqüència de les preguntes en el qüestionari.
- Començar amb dades d'identificació (nombre de qüestionari, hora de realització, nom de l'enquestador).
- Fer una petita introducció al tema en estudi, demanant col·laboració.
- Començar amb preguntes senzilles que despertin l'interès de l'entrevistat.
- El qüestionari ha de seguir una seqüència lògica i només una.
- Agrupar les preguntes per temes afins.
- Incorporar preguntes filtre que permetin continuar el qüestionari per camins o temes diferents.

- Els blocs temàtics integraran preguntes generals i específiques mitjançant un disseny en bateria.
- Facilitar la resposta mitjançant preguntes de targeta (catàleg de respostes lliurat a l'enquestat).
- Utilitzar preguntes de control per contrastar la qualitat i veracitat de la informació rebuda.
- Posar en últim terme les preguntes de classificació de l'enquestat.
- Acomiadar-se amb un agraïment.
- Permetre a l'enquestat detallar observacions al final del qüestionari.

Característiques físiques del qüestionari:

- Qüestions relatives al format de presentació i de recollida d'informació.
- Decisions relatives a la durada.

Els autors Gauthy-Sinechal i Vandercammen (1998) recomanen que a l'hora de dissenyar un qüestionari es tinguin en compte els següents punts:

- L'objecte de l'enquesta.
- El mètode de recollida d'informacions adoptat.
- La població interrogada.
- El treball dels enquestadors.
- Les prestacions i flexibilitat del programari informàtic per tractar les dades.
- Els mitjans materials de què es podrà disposar (pressupost, etc.)

A més de les consideracions descrites anteriorment en la redacció de qüestionaris, aquest el que pretén és fer una mesura de les esmentades VEE.

En l'elaboració del qüestionari de la tesi s'han tingut en consideració les principals recomanacions esmentades.

6.3.3 Errors més comuns en l'elaboració de qüestionaris

Una de les principals claus en qualsevol estudi empíric és la qualitat de les dades recollides, ja que d'elles en depèn la validesa de les conclusions a les quals s'arriba. Unes dades errònies ens poden portar a conclusions errònies, per aquest fet cal vigilar molt la recollida de les dades, fent que es mesuri el que realment es vol mesurar i mirar d'introduir les mínimes alteracions a allò que mesurem. Amb el sol fet de mesurar quelcom estem alterant el sistema i hi estem introduint errors, pel que hem de procurar minimitzar-los al màxim.

Com ja hem esmentat, anteriorment en les investigacions socials les enquestes són una de les principals eines de recollida de dades. Padilla *et al.* 2007 cita diversos autors que han investigat els principals errors en la recollida de dades. Segons Groves (1989), existeixen quatre fonts principals d'errors: els errors de mostreig, els de cobertura, els de no mesura i els de mesura o d'observació. Si ens centrem en aquest últim les principals fonts que introdueixen els errors de mesura són el propi instrument de mesura, l'entrevistador, l'enquestat i el mètode de recollida de les dades.

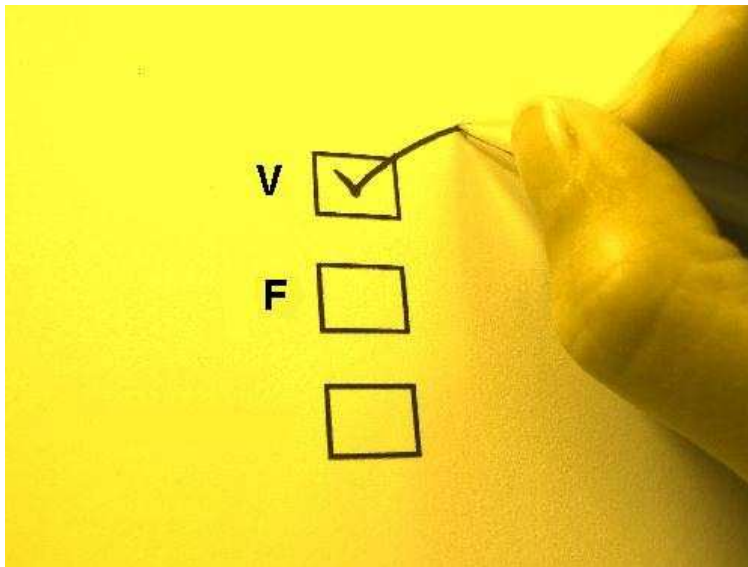
Belson (1986) va identificar com a principals causes dels errors de mesura:

- Els errors que comenten els enquestats per no haver entès les preguntes.
- La seva falta d'esforç o d'interès per respondre els qüestionaris.
- La negativa dels enquestats a admetre certes actituds o comportaments.
- Les demandes excessives que plantejaven les preguntes sobre la memòria dels enquestats.

A tot això podem afegir les consideracions que segons Foddy (1993) s'han tingut en consideració en l'elaboració de qüestionaris segons els paradigmes tradicionals o positivistes:

- Que els enquestats tinguin la informació que requereix l'investigador.
- Que els enquestats siguin capaços d'accedir a la informació requerida en les condicions d'aplicació del qüestionari.
- Que la situació d'investigació no influeixi per si mateixa sobre el contingut de les respostes, entre d'altres.

Tot aquest conjunt de consideracions ens ha ajudat a millorar l'eina desenvolupada i ha contribuït en gran mesura al resultat final obtingut.



6.4 Contingut del qüestionari: generació d'ítems

Seguidament, es presenten els ítems que formen part del qüestionari que hem anomenat *Primary Items Empowerment Questionnaire (PIEQ)* i els estudis científics que ens han servit com a base per a la formulació de les preguntes.

El qüestionari està format per 5 blocs, un per cada tipus de variable efectiva (variables recíproques, unidireccionals directiu-empresa, unidireccionals subordinats, compartides i reflexives). Del conjunt de variables que contribueixen a mesurar l'*empowerment* descrites en el capítol 5 d'aquesta tesi se n'han escollit 83 que corresponen a les considerades més representatives i en les quals coincideixen la majoria d'autors en la seva contribució a l'empoderament. L'estructura ja descrita en l'apartat anterior del qüestionari fa que un mateix ítem sigui valorat alhora pel propietari de l'ítem i per l'avaluador i que s'obtinguin dos valors. Tant el propietari com l'avaluador pot ser una d'aquestes tres entitats: alta direcció, el directiu (cap o supervisor) o els subordinats. Tot seguit, en la següent taula, s'especifica per a cada variable i ítem quin és el propietari i qui l'avaluador. Aquesta, a més, presenta les variables mesurades en el qüestionari i les fonts o antecedents que s'han utilitzat com a base en la redacció de les preguntes. Cada ítem està compost de dues preguntes una pel propietari de la variable i una per l'avaluador, que es troben redactades en funció de l'entitat a la qual va dirigida.

En la redacció de les preguntes, els antecedents d'altres estudis que presenten qüestionaris ja validats, com la tesi sobre direcció participativa de Pardo (2005), ens han servit de base i font de moltes de les preguntes formulades.

Tot seguit es detallen les variables analitzades, els propietaris i els avaluadors de cada ítem i els antecedents i fonts de les preguntes.

Taula 16: Variables recíproques: coneixements a obtenir, propietari-avaluador i antecedents de les preguntes formulades

Directiu (D). Subordinats (S). Alta direcció (E). Propietari (Prop). Avaluador (Ava).

VARIABLES RECÍPROQUES						
Variabes	Núm. ítem	Subvariables	Prop	Ava	Coneixement a obtenir (Valor assolit pel propietari/s)	Antecedents a les preguntes del qüestionari
Autoritat	1	Acceptar l'autoritat	S	D	Saber si els subordinats han acceptat de bon grat l'autoritat que tenen en el seu lloc de treball.	
	2	Delegar l'autoritat	D	S	Saber si el cap ha delegat part de la seva autoritat als subordinats, mesurat a través de la capacitat de solucionar els problemes per ell sol.	Hayes (1994): Ítem 3 Chiles (1995): Ítem 2 Menon (1999): Ítem Perceived control
Participació	3	Voluntat de participar	S	D	Avaluar si els subordinats estan disposats a participar en les decisions del grup de treball.	
	4	Permetre participar	D	S	Avaluar si el cap deixa participar els subordinats en les decisions del grup.	Matthews (2003): Ítem 23
Responsabilitat	5	Acceptació de responsabilitat	S	D	Saber si els subordinats han acceptat la responsabilitat que hi ha en el lloc de treball.	
	6	Definició de responsabilitats	D	S	Saber si el cap ha definit les responsabilitats associades al lloc de treball.	Cook i Macaulay (1996) citat per Pardo (2003): Bloc V Hall (2008): Ítem GC1 Costa (2009): Ítem 2
Participació en la definició de les responsabilitats	7	Voler definir les responsabilitats	S	D	Avaluar la predisposició a què el treballador vulgui definir quines són les seves responsabilitats.	
	8	Deixar participar en la definició de responsabilitats	D	S	Avaluar si el cap deixa que els subordinats participin en la definició de les seves responsabilitats.	Matthews (2003): Ítem 9

VARIABLES RECÍPROQUES (continuació)						
Variabls	Núm. ítem	Subvariables	Prop	Ava	Coneixement a obtenir (Valor assolit pel propietari/s)	Antecedents a les preguntes del qüestionari
Formació	9	Voluntat de formació	S	D	Saber si els subordinats tenen voluntat de formar-se.	
	10	Donar formació	E	S	Saber si l'empresa facilita formació als subordinats.	Pardo (2005) 3,5A Formació ítem 5 (Lawler <i>et al.</i> 1992).
Creativitat	11	Aportar solucions creatives	S	D	Avaluar si els subordinats fan aportacions creatives a la feina.	
	12	Permetre solucions creatives	D	S	Avaluar si el directiu permet que s'aportin solucions creatives i no ho penalitza.	Hayes (1994) Ítem 4 Matthews <i>et al.</i> (2003) Ítem 7
Implicació	13	Voler implicar-se	S	D	Saber si els subordinats s'impliquen amb el que es fa en el grup de treball.	
	14	Implicar el subordinat	D	S	Saber si el cap té la capacitat d'implicar els seus subordinats.	Menon (1999) Ítem Goal internalization
Assumir riscos	15	Assumir riscos	S	D	Avaluar la capacitat d'arriscar-se en les decisions que es prenen en el treball.	Meacham (1993): Internal autonomy ítem 3
	16	Permetre assumir riscos	D	S	Avaluar la capacitat del cap de permetre que els seus subordinats prenguin decisions arriscades en el lloc de treball.	Matthews <i>et al.</i> (2003): Ítem 5 Mayorca (2007): Ítem 30
Definir el treball (Permetre-Voler)	17	Voler decidir com fer la feina	S	D	Saber si els subordinats volen decidir com fer la seva feina.	Herrenkohl <i>et al.</i> (1999): Ítem 7
	18	Permetre decidir com fer la feina	D	S	Saber si el cap permet que els subordinats decideixin com fer la seva feina.	Matthews <i>et al.</i> (2003) Ítem 17 Mayorca (2007): Ítem 27

Directiu (D). Subordinats (S). Alta direcció (E). Propietari (Prop). Avaluador (Ava).

VARIABLES RECÍPROQUES (continuació).						
Variabls	Num ítem	Subvariables	Prop	Ava	Coneixement a obtenir (Valor assolit pel propietari/s)	Antecedents a les preguntes del qüestionari
Autonomia	19	Acceptar autonomia	S	D	Avaluar si els subordinats accepten l'autonomia que els han donat a la feina.	
	20	Donar autonomia	D	S	Avaluar si el cap dóna l'autonomia necessària als seus subordinats.	Spreitzer GM (1995) <i>Self-Determination</i> ítem 1 Pardo (2005): 3.5A Relació superior subordinat ítem 5. Romulo (2007) ítem 14
Lideratge	21	Seguiment al líder	S	D	Saber si els subordinats tenen sentiment de seguiment incondicional al líder.	
	22	Lideratge	D	S	Saber si el cap és percebut pels subordinats com a líder.	

Font: elaboració pròpia

Taula 17: **Variabls unidireccionals directives i d'empresa (alta direcció) del qüestionari: coneixements a obtenir, propietari-avaluador i antecedents de les preguntes formulades**

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU I D'EMPRESA					
Variabls	Num ítem	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Suport institucional	23	E	S	Avaluar si l'empresa (alta direcció) dóna el seu suport als subordinats i si aquests es veuen recolzats per l'empresa.	Pardo (2005) 3.5A. Relación superior-subordinado ítem 7 (Allen y Thatcher, 1995; Schalk <i>et al.</i> 1998)
Clima laboral	24	D	S	Saber si es percep un bon ambient de treball en el grup.	
Fomentat el treball en equip	25	D	S	Avaluar si el cap fomenta el treball en equip.	Herrenkoh <i>et al.</i> (1999) ítem 5

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU I D'EMPRESA (Continuació)					
Variabes	Nº ítem	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Definir objectius	26	D	S	Saber si el cap ha definit clarament el objectius als subordinats d'allò que es vol aconseguir.	Hall (2008) Ítem Goal clarity GC2
Suport als subordinats	27	D	S	Avaluar si els subordinats es senten recolzats pel seu cap, si aquest els dóna suport amb el que fan.	Leslie <i>et al.</i> (1998) Ítem 7
Reconeixement i valoració de l'empleat	28	D	S	Saber si el cap reconeix i valora la feina que fan els seus subordinats.	Dawson (1998) Ítem 20, Herrenkohl <i>et al.</i> (1999) Ítem 5, Romulo (2007) Ítem 26
Valorar el compromís dels empleats	29	E	S	Saber si l'empresa (alta direcció) valora el compromís dels seus empleats.	Pardo (2005) 3,5A Cultura. Ítem 6 (Cook i MacAulay;1996, Berret-Koehler; 1995)
Propiciar un bon ambient de treball	30	D	S	Avaluar si les accions del cap promouen un bon ambient de treball.	
Incentivar o estimular (econòmicament -emocionalment)	31	D	S	Saber el cap estimula els subordinats a millorar la feina.	Dawson (1998) Ítem 2
Motivar	32	D	S	Saber si el cap motiva els subordinats a fer la feina.	Dawson (1998) Ítem 16
Desenvolupar el potencial dels subordinats	33	D	S	Avaluar la capacitat del directiu per desenvolupar el potencial dels subordinats.	Yen-Yun (1998) Ítem 8.
Potenciar l'autocontrol	34	E	S	Saber si l'empresa potencia que els subordinats no necessitin una supervisió directa, siguin autoresponsables, es controlin ells mateixos.	Pardo (2005) Relació superior-subordina Ítem 4 (Berret i Koeher, 1995)
Projectar la visió	35	E	S	Saber si l'empresa projecta la visió als treballadors. Situació desitjada en el futur de l'empresa.	Matthews <i>et al.</i> (2003) Ítem 8, Yen-Yun (1998) Ítem 3

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU I D'EMPRESA (Continuació)					
Variables	Num ítem	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Tolerància als errors	36	D	S	Avaluar si el cap tolera les equivocacions dels treballadors.	Herrenkohl <i>et al.</i> R.C (1999) Factor 3
Afavorir la comunicació	37	D	S	Avaluar si el cap amb les seves accions afavoreix que hi hagi una bona comunicació entre els membres del grup de treball.	
Facilitar el treball (recursos)	38	D	S	Avaluar si el cap proporciona als subordinats els recursos necessaris per poder desenvolupar la feina correctament.	Dawson (1998) Ítem 17 Spreitzer (1996) Ítem 15
Establir un pla de desenvolupament professional	39	E	S	Saber si l'empresa ha posat en coneixement dels subordinats un programa de desenvolupament professional.	Matthews <i>et al.</i> (2003) Ítem 20
Informar de l'acompliment del treball	40	D	S	Avaluar si el cap informa els subordinats de com s'està desenvolupant la feina.	Matthews <i>et al.</i> (2003) Ítem 21
Informar del rendiment del grup de treball	41	E	S	Saber si l'empresa proporciona informació als equips de treball de com s'està desenvolupant la feina.	Pardo (2003) 3.5A Transmissió de la informació. Ítem 4 Hall (2008) Ítem 1
Conscienciar d'una cultura d'empresa	42	E	S	Saber si els subordinats són conscients de la cultura corporativa de l'empresa.	Pardo (2003) 3.5A Cultura Ítem 1 (Berret-Koehler;1995)
Mínim control	43	D	S	Avaluar el grau de control que exerceix el directiu sobre la feina que desenvolupen els subordinats.	
Definir i estructurar l'organització	44	E	S	Saber si l'empresa té ben definida la seva estructura organitzativa.	Pardo (2003) 3.5A Estructura Organitzativa Ítem 1 (Berret-Koehler;1995)
Estructura organitzativa plana	45	E	S	Saber si l'empresa té pocs nivells directius.	Pardo (2003) 3.5A Estructura Organitzativa Ítem 2 (Berret-Koehler;1995)

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU I D'EMPRESA (Continuació)					
Variables	Num ítem	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Donar formació en treball en equip	46	E	S	Avaluar si l'empresa facilita formació als grup en tècniques de treball en equip (tècniques d'equip, resolució de problemes, millora comunicativa).	Pardo (2003) 3.5A Formació ítem 6, 8 i 10 (Lawler et al. (1992; Berret-Boeher, 1995)

Font: elaboració propia

Taula 18: **VARIABLES UNIDIRECCIONALS SUBORDINAT DEL QÜESTIONARI: CONEIXEMENTS A OBTENIR, PROPIETARI-AVALUADOR I ANTECEDENTS DE LES PREGUNTES FORMULADES**

Directiu (D). Subordinats (S). Alta direcció (E). Propietari (Prop). Avaluador (Ava).

VARIABLES UNIDIRECCIONALS SUBORDINAT					
Variables	Nº ítem	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Suport i recolzament al cap o supervisor	47	S	D	Avaluar si els subordinats faciliten la feina al cap i li donen suport en les seves accions.	Spreitzer (1996) ítem 1
Facilitar el canvi	48	S	D	Saber si els subordinats no posen entrebancs als canvis proposats pel cap.	Herrenkohl, R.C et al. (1999) Factor 4
Obeir el directiu	49	S	D	Avaluar si els subordinats obeeixen les ordres del cap.	

Font: elaboració propia

Taula 19: **Variables compartides del qüestionari: coneixements a obtenir, propietari-avaluador i antecedents de les preguntes formulades**

VARIABLES COMPARTIDES						
Variables	Num ítem	Subvariable	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Capacitat d'escoltar	50	Capacitat d'escoltar entre subordinats	S	D	Saber si els subordinats entre ells tenen la capacitat d'escoltar-se les idees.	
	51	Capacitat d'escoltar el directiu	S	D	Saber si els subordinats tenen la capacitat d'escoltar les idees del directiu.	
	52	Capacitat d'escoltar els subordinats	D	S	Saber si el cap té la capacitat d'escoltar les idees dels subordinats.	Dawson (1998) ítem 14 Pardo (2003) Relació superior subordinat (Allen i Thatcher, 1995; Berret-Koeher, 1995; Cook y Macaulay, 1996)
Confiança	53	Confiança entre subordinats	S	D	Avaluar si existeix un ambient de confiança entre els subordinats del grup de treball.	
	54	Confiança amb el directiu	S	D	Avaluar si els subordinats tenen confiança amb el seu cap.	
	55	Confiança amb els subordinats	D	S	Avaluar si el cap té confiança amb els seus subordinats.	Chiles (1995) ítem 4

Directiu (D). Subordinats (S). Alta direcció (E). Propietari (Prop). Avaluador (Ava).

VARIABLES COMPARTIDES (Continuació)						
Variabls	Núm ítem	Subvariable	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Interessos compartits	56	Interessos compartits entre subordinats	S	D	Saber si existeixen interessos compartits en la feina entre els subordinats.	
	57	Interessos compartits amb el cap	D	S	Saber si existeixen interessos compartits entre el cap i els seus subordinats.	
	58	Interessos compartits amb l'empresa	E	S	Saber si els interessos de l'empresa coincideixen amb dels subordinats.	Pardo (2003) 3.5A Cultura ítem 3 (Berret-Koehler ,1995)
Ajudar als altres (Col·laboració)	59	Ajuda entre subordinats	S	D	Avaluar si els subordinats s'ajuden entre ells a fer la feina.	Leslie Ket al. (1998) Irvine (1998) ítem 9
	60	Ajudar el directiu	S	D	Avaluar si els subordinats ajuden el cap en la feina.	Irvine (1998) ítem 10
	61	Ajudar els subordinats	D	S	Avaluar si el cap ajuda els seus subordinats en la feina.	
Informar	62	Informar entre subordinats	S	D	Saber si entre els subordinats flueix la informació.	
	63	Informar el directiu	S	D	Saber si els subordinats informen el directiu.	
	64	Informar els subordinats	D	S	Saber si el directiu informa els subordinats.	Pardo (2003) Relació Superior-subordinat ítem 3 (Berret-Koehler, 1995)
VARIABLES COMPARTIDES (Continuació)						

Empowerment: Model i instrument de mesura basat en les variables efectives

Variables	Núm . ítem	Subvariable	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Comunicació	65	Comunicació entre subordinats	S	D	Avaluar la comunicació existent entre els subordinats.	
	66	Comunicació directiu-subordinat	D	S	Avaluar la comunicació entre el cap i els subordinats.	Romulo (2007) Ítem 20 Yen-Yun (1998) Ítem 9
	67	Comunicació entre departaments	E	S	Avaluar la comunicació entre el grup de treball i els altres departaments de l'organització.	Pardo (2003) 3.5A Estructura organitzativa Ítem 4 (Berret-Koehler, 1995)
Treball en equip	68	Treball en equip entre subordinats	S	D	Saber si es percep que s'està treballant en equip entre els subordinats.	Irvine (1998) Ítem 1 Herrenkohl et al. (1999) Factor 5
	69	Treball en equip directiu-subordinats	D	S	Saber si es percep que entre directiu i subordinats s'està treballant en equip.	Irvine (1998) Ítem 19. Herrenkohl et al. (1999) Factor 5
Identificat amb els objectius corporatius	70	Identificació amb els objectius corporatius	S	D	Saber si els subordinats del grup de treball estan identificats amb els objectius de l'empresa.	Menon (1999) Ítem Goal internalization
	71	Identificació amb els objectius corporatius del directiu	D	S	Saber si el directiu està identificat amb els objectius de l'empresa.	

VARIABLES COMPARTIDES (Continuació)						
Variabls	Núm . Ítem	Subvariable	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Capacitat de relacionar-se	72	Capacitat dels subordinats per relacionar-se	S	D	Avaluar si els subordinats es relacionen bé entre ells.	
	73	Capacitat del directiu per relacionar-se	D	S	Avaluar si el cap es relaciona bé amb els subordinats.	
Competència professional (Aportar coneixements)	74	Competència (aportar coneixements als subordinats)	S	D	Saber si els subordinats són competents amb les seves tasques.	Hall (2008) Cometence Ítem 3 Irvine(1998) Ítem 20 Pardo (2003) 3.5A Formació Ítem 1
	75	Competència (aportació de coneixements directiu)	D	S	Saber si el cap és competent amb les seves tasques.	
Compromís amb l'empresa	76	Compromís amb l'empresa	S	D	Avaluar si els subordinats estan compromesos amb l'empresa.	Menon (1999) Ítem Goal internalization
	77	Compromís amb l'empresa	D	S	Avaluar si els directius estan compromesos amb l'empresa.	

Font: elaboració propia

Com es pot veure, no tots els ítems tenen un antecedent directe, ja que que tots els qüestionaris trobats que mesuren l'*empowerment* estan dirigits a un sol col·lectiu, el cap, els treballadors o als dos indistintament i no es fan distincions en la formulació de les preguntes. A l'annex es pot trobar el conjunt de qüestionaris confeccionats per a cada una de les entitats descrites.

Taula 20: **Variabls reflexives del qüestionari: coneixements a obtenir, propietari-avaluador i antecedents de les preguntes formulades.**

Directiu (D). Subordinats (S). Alta direcció (E). Propietari (Prop). Avaluador (Ava).

VARIABLES REFLEXIVES						
Variabls	Núm ítem	Subvariable	P	A	Coneixement a obtenir	Fonts (antecedents)
Satisfacció personal	78	Satisfacció personal del subordinat	S	D	Saber si els subordinats estan satisfets amb la feina que estan fent.	Spreitze (1995) Meaning Ítem 1-3 Hall (2008) Meaning Ítem 1-3
	79	Satisfacció personal del directiu	D	S	Saber si els subordinats estan satisfets amb la feina que estan fent.	
Autoresponsabilitat	80	Autoresponsabilitat del subordinat	S	D	Avaluar si el subordinat es sent responsable de la seva feina.	Leslie <i>et al.</i> (1998) Ítem 2
	81	Autoresponsabilitat del directiu	D	S	Avaluar si el cap es sent responsable de la seva feina.	Leslie <i>et al.</i> (1998) Ítem 2
Autocompetència	82	Autocompetència del subordinat	S	D	Saber si els subordinats es senten competents amb la feina que fan.	Spreitze (1995) Competence Ítem 2 Chiles i Zorn (1995), Ítem 1 Menon (1999) Perceived competence Ítem 1
	83	Autocompetència del directiu	D	S	Saber si el cap es sent competent amb la feina que fa.	

Font: elaboració pròpia

A l'annex es troben els qüestionaris proposats amb el conjunt de preguntes.

Les dades generals que s'acompanyen a la recollida de dades són les següents:

Dades del grup:

- Principal activitat, empresa a la qual pertany el grup, classificació segons el CNAE.
- Sector al qual pertany l'empresa: primari, secundari, terciari
- País
- Comunitats
- Província / Vegueria
- Tipus de grup: administratius, operaris, directius intermitjos...
- Tipus de nivell de grup: alt, mitjà o baix nivell piramidal
- Màxim nombre de nivells organitzatius a l'empresa
- Nivell organitzatiu ocupat pel grup dins l'empresa
- Professió majoritària del grup
- Total membres equip (D+S)

Dades dels individus

- Data de la recollida
- Edat
- Sexe
- Formació
- Antiguitat a l'empresa



6.5 Format de les preguntes-respostes

6.5.1 Conceptes teòrics previs

Segons el tipus de resposta que s'espera, les preguntes es poden classificar en preguntes de resposta oberta i preguntes de resposta tancada.

Preguntes de resposta oberta: són aquelles que deixen a l'individu llibertat d'elecció de la resposta. Poden ser de diferents tipus:

- No estructurat: l'entrevistat pot respondre de moltes formes.
- D'associació de paraules: es presenten paraules una a una i l'entrevistat respon amb la primera que li ve al cap.
- Completar frases: són aquelles que presenten frases incompletes una a una i l'entrevistat les completa.
- Completar històries: es mostra una historia inacabada i l'entrevistat l'ha d'acabar.
- Completar dibuixos: es mostra un dibuix amb dos personatges i un d'ells realitza una afirmació i es demana que l'entrevistat s'identifiqui amb l'altre personatge i ompli el diàleg buit.
- Respostes numèriques: la resposta és una xifra.
- Respostes literàries: la resposta és un text.

Les preguntes de resposta tancada: les respostes tenen una forma predeterminada i el nombre de possibilitats per a respondre és limitat.

Podem classificar les preguntes en diferents grups :

- Preguntes dicotòmiques: aquest tipus de preguntes presenta dues alternatives de resposta.

- Preguntes d'elecció múltiple: la pregunta presenta tres o més respostes possibles.
- Escala de Likert: consisteix en una afirmació a la qual l'entrevistat mostra el seu grau d'acord i de desacord. Se solen utilitzar escales de l'1 al 5 o de l'1 al 7.
- Diferencial semàntic: Presenten una escala amb conceptes oposats i l'entrevistat és qui selecciona el punt on correspon la seva opinió.
- Escala d'importància: l'escala valora la prestació d'atributs, des de "gens important" fins a "molt important". Es sol puntuar la resposta amb un valor numèric per fer el tractament posterior de les dades.
- Escala de valors: l'escala considera la importància de diferents atributs des de "pèssim" fins a "excel·lent". Es sol puntuar la resposta amb un valor numèric per fer el tractament posterior de les dades.
- Escales de categories específiques: són una forma particular de preguntes tancades. Estan destinades, essencialment, a avaluar la presa de posició dels individus sobre variables psicològiques: una creença, una intenció o una importància.

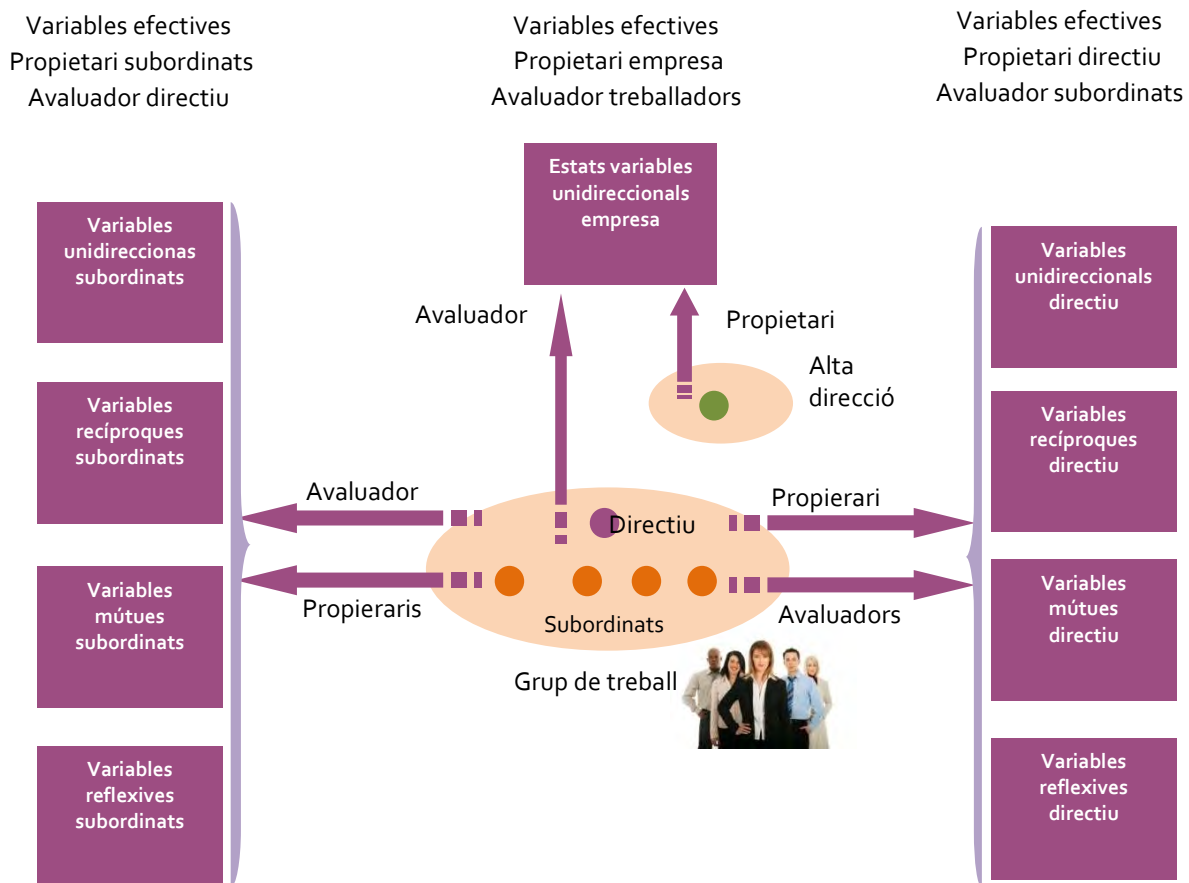
6.5.2 Preguntes propietari i avaluador

Per donar més validesa a les dades obtingudes i com que la majoria de variables a mesurar són personals (percepció que hom té de l'estat d'una variable), un mateix paràmetre és mesurat des de dos punts de vista, és a dir, es mesura segons l'opinió de la persona responsable de la variable, que anomenarem "propietari" i és qui té la propietat de la variable mesurada i, per tant, qui pot modificar-la. I segons el punt de vista d'un observador o receptor de la variable, que anomenarem "avaluador". Amb tot això, les preguntes del

qüestionari van adreçades de diferent manera segons si van dirigides a un o altre. Per a cada una de les variables a mesurar obtindrem dues dades primàries, una valoració del "propietari" i una valoració de l'"avaluador".

En el següent esquema es presenta com es subdivideixen el qüestionari, les variables a mesurar i els propietaris i avaluadors corresponents.

Figura 18: Classificació de les variables del qüestionari en propietari - avaluador



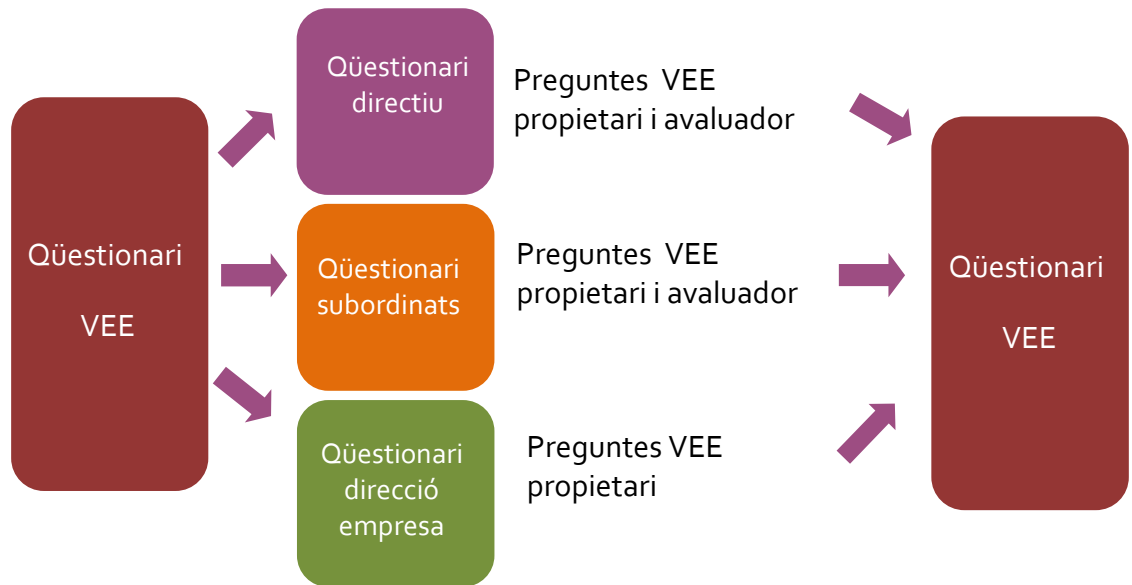
Font: elaboració propia

Com que la unitat de mostreig del qüestionari és el grup de treball, el conjunt de preguntes del qüestionari s'ha dividit en tres subqüestionaris. Un conjunt de preguntes adreçades al directiu o cap

del grup, unes altres als subordinats i unes altres adreçades a l'alta direcció de l'empresa.

El qüestionari després de la recollida de dades s'agrega de nou en un de sol per procedir al tractament de les dades.

Figura 19: Divisió del qüestionari en tres, una per a cada entitat del grup



Font: elaboració pròpia

Recapitulació:

La unitat de mesura de les variables efectives d'*empowerment* és el grup de treball format per un directiu i un conjunt de subordinats.

Per a cada variable o ítem a avaluar es defineix qui és el propietari i qui és l'avaluador. Per aquest motiu hi hauria un conjunt de preguntes adreçades a:

- El directiu del grup de treball
- Els subordinats o col·laboradors
- La direcció de l'empresa

6.5.3 Format de resposta

Una vegada analitzats els antecedents dels estudis anteriors a la tesi on es proposen eines de mesura de l'*empowerment* (capítol 4), s'ha optat per què totes les preguntes que responguin els individus siguin del tipus respostes tancades. I que l'escala utilitzada en les preguntes dels ítems de mesura de les VEE fos l'escala de Likert, per ser la més utilitzada en els estudis detectats i perquè aquest tipus d'escala permet tractar la multidimensionalitat de les variables a estudiar.

Per Morales *et al.* (2003) és aconsellable que el nombre de respostes d'una escala sigui de tres el mínim i de sis o set el màxim, on el nombre habitual de resposta és de cinc. Nosaltres hem seguit aquest criteri, ja que la major part dels qüestionaris d'avaluació d'*empowerment* trobats utilitzen aquesta escala amb valors de l'1 a 5 o de l'1 al 7, majoritàriament. L'escala escollida ha estat amb valors d'1 a 5 (sempre donant valors enters) que són suficients per poder representar tots els graus en què poden estar les variables. En un estudi preliminar es va donar una correspondència numèrica a l'escala (1=gens/cap, 2=poc/poca, 3=suficient, 4=bastant/bastanta, 5=molt/molta), finalment es va optar per no utilitzar-la i valorar les preguntes en forma d'afirmacions, per facilitar les respostes on 1 significava "estar totalment en desacord" amb el que es preguntava i 5 "estar-hi totalment d'acord".



6.6 Elaboració del qüestionari

6.6.1 Consideracions en la redacció del qüestionari

En la confecció del qüestionari s'han tingut en compte les següents consideracions recollides per Padilla *et al.* (2007):

En primer lloc, una primera redacció preliminar en què es considerin les quatre etapes del model de pregunta i resposta de Willis (2005).

1. Comprensió de la pregunta: determinar què pensa l'enquestat que li han demanat (objectiu) i quines són les paraules clau per entendre la pregunta (significat).
2. Informació que cal recordar per respondre a la pregunta: quin tipus d'informació es necessita per respondre (accessibilitat) i quines estratègies segueix per recordar la informació (estratègies de record).
3. Processos de judici i estimació: saber si l'enquestat dedica prou esforç en la resposta (motivació), si la resposta és prou sincera (sinceritat) i si respon el que creu que s'ha de respondre per quedar bé (desitjabilitat).
4. Processos de resposta: si l'enquestat pot trobar la millor categoria en les respostes.

Els punts anteriors es van fer servir en les primeres entrevistes cognoscitives.

Els criteris seguits en l'elaboració de les preguntes en què coincideixen la majoria dels autors consultats (Blaxter, *et al.* 2002; Martín, 2004; Mariela i Karim, 2006) han estat els següents:

1. La definició de cada ítem de forma exhaustiva (clara i concisa).
2. La definició de cada ítem mútuament exclouent.
3. Utilització de preguntes breus i fàcils d'entendre.
4. No utilitzar paraules que indueixin a una reacció estereotipada.
5. Evitar no redactar preguntes de forma negativa.
6. Evitar la interrogació per què?
7. No formular preguntes en què una de les alternatives de resposta sigui tan desitjada que difícilment es pugui descartar.

8. Evitar preguntes que evitin realitzar càlculs o esforços de memòria.

Quant a la terminologia utilitzada en les preguntes, s'han seguit els criteris següents:

- Utilitzar la paraula "cap" per referir-se al responsable màxim del grup (directiu) i, per la resta de membres del grup, la paraula subordinats. Aquestes dues paraules no porten a cap confusió. Si s'haguessin fet servir les paraules facilitador i col·laborador, respectivament (tot i que per l'autor de la tesi serien més correctes per l'entorn en què ens movem) podrien portar a confusions entre els entrevistats.
- Redacció de les preguntes, sempre en primera persona del present d'indicatiu i evitant formalismes.
- Utilitzar el terme possessiu "el meu cap" i "els meus subordinats" per ser el més col·loquial i la forma que fa referència a les persones que es tenen sota una mateixa responsabilitat. La paraula col·laboradors podia portar a confusió sobre a qui es referia al respondre la pregunta.

Per últim, els ítems s'han agrupat pel tipus de variables efectives, ja que segons Morales *et al.* (2003) els ítems agrupats per temes afins presenten una major validesa convergent i divergent que si apareixen barrejats.

6.7 Proposta metodològica d'utilització del qüestionari

La proposta metodològica d'utilització del qüestionari es planteja o bé com una sola mesura en el temps o en tres fases: fase inicial, fase de millora d'*empowerment* i fase final de resultats. En aquest cas, l'administració del qüestionari es proposa realitzar-la en la fase inicial i final. A continuació definirem en què consisteixen cada una d'aquestes fases.

a) Fase inicial:

La fase inicial consisteix en administrar el qüestionari al grup de treball format pel seu cap i els respectius membres col·laboradors (subordinats) amb l'objectiu de saber en quin estat es troben les variables d'*empowerment*.

b) Fase d'*empowerment*:

Després de mesurar l'estat inicial es procediria a fer un procés d'*empowerment* utilitzant les dimensions descrites en l'apartat de formulació teòrica, per tal de reforçar i augmentar l'*empowerment* en la unitat d'anàlisi (el grup de treball).

c) Fase final:

Finalment, una vegada fet el procés de millora de l'empoderament, es tornaria a realitzar una segona mesura seguint els mateixos procediments que en la fase inicial. Els resultats obtinguts ens permetrien saber si el procés d'*empowerment* ha influït en el nou estat de les VEE.

El següent esquema resumeix la proposta d'anàlisi en tres fases en el grup de treball.



Font: elaboració pròpia

6.7.1 Tipus de dades obtingudes

En l'administració del qüestionari s'obtingran dos conjunts de dades:

- Dades primàries, obtingudes de les respostes dels individus. Valors donats als diferents ítems del qüestionari.
- Dades secundàries del conjunt d'individus del grup. Estat de les variables efectives en el grup analitzat.

Les dades obtingudes en aquesta fase ens serviran per:

En un estudi específic del grup de treball i utilitzant les dades secundàries:

- Saber l'estat de les diferents variables efectives en el grup analitzat.
- Detectar quines variables es troben menys desenvolupades i proposar millores específiques per a cada una.

En un estudi global:

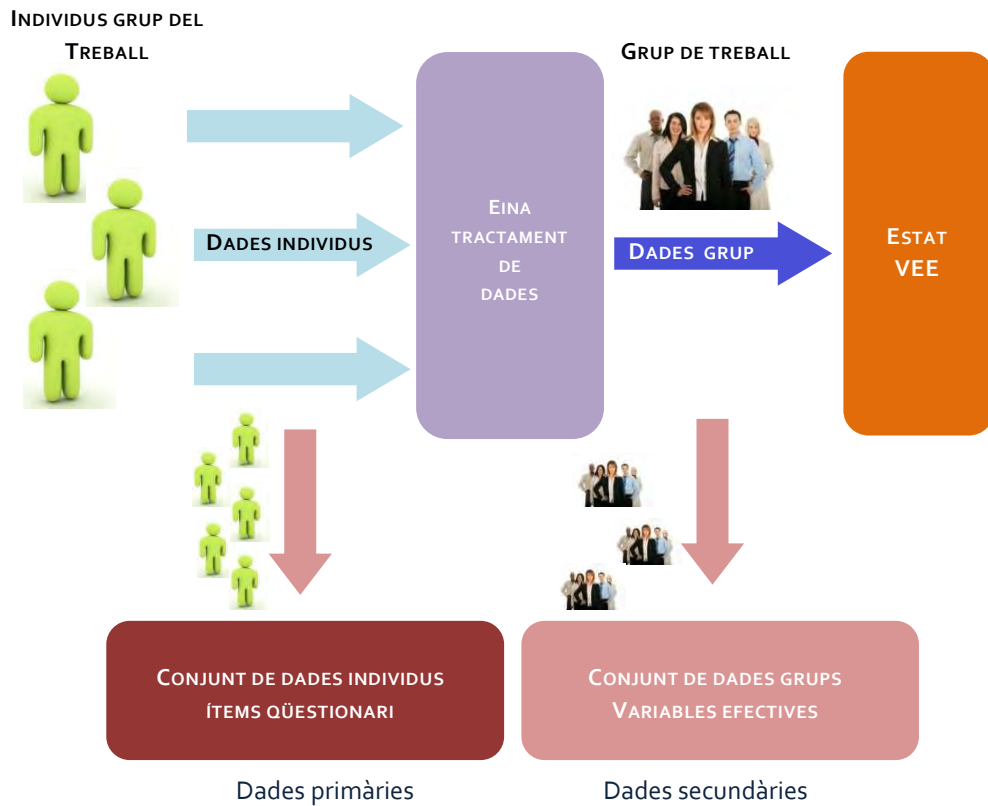
Utilitzant les dades primàries.

- Detectar si existeixen relacions entre els ítems del qüestionari.

Utilitzant les dades secundàries.

- Detectar si existeixen relacions entre variables en la classificació proposada de VEE.

Figura 21: Obtenció de dades del qüestionari



Font: elaboració pròpia

6.7.2 Proposta de recollida de dades

Hi ha tres formes de recollir dades a través d'una enquesta, segons Alarcon (2006):

- L'enquesta personal directa: l'enquestador contacta en persona amb l'entrevistat per a preguntar-li personalment el qüestionari.
- L'enquesta personal a distància: l'entrevistat contesta les preguntes del qüestionari a través de la línia telefònica (ja sigui mitjançant una persona o de forma assistida amb un ordinador).

- L'enquesta autoadministrada. L'entrevistat respon a les preguntes del qüestionari, en paper, per correu postal, per fax, per correu electrònic o per pàgina web.

En el nostre cas, l'enquesta ha estat pensada per ser autoadministrada en format paper o mitjançant una pàgina web. Segons el grup escollit s'optà per un o altre mitjà en funció de l'afinitat a l'ús de l'ordinador. En grups situats a la part alta de la piràmide de l'organització, l'ús de l'ordinador està molt més estès que no els de la part baixa de l'organigrama, com per exemple el grups de producció. En cada grup s'ha optat per trobar el millor mitjà per assegurar-se el màxim de respostes.

En l'organització de la recollida de dades els passos seguits van ser: en primer lloc, seleccionar l'empresa o organització i dividir-la en grups de treball. Abans de la recollida, realitzar una entrevista amb el responsable de l'entitat (alt directiu de l'empresa, departament o grup) per explicar l'objectiu de l'estudi i planificar conjuntament la recollida de la mostra. Seguidament, preparar el qüestionari específic per a cada grup, ja que a cada qüestionari s'especifica el nom del cap i el nom del grup al qual es fa referència amb l'objectiu que l'individu que respon tingui clar a qui es refereix en cada moment.

Per evitar el cansament en el conjunt de respostes, el qüestionari s'ha de dividir en dues parts: A i B. L'administració de les dues parts es fa conjunta i amb el suport d'etiquetes identificatives. Per aparellar els dos qüestionaris es va optar per marcar-los amb un codi de barres que prèviament havia d'escollir l'individu: dues etiquetes autoadhesives, una pel qüestionari A i una pel B. La recollida es va fer mitjançant bústia per garantir l'anonimat en un lloc de pas i accessible de l'empresa. En el cas de l'enquesta per Internet, l'individu havia de respondre tot seguit, ja que no trobava la manera efectiva d'aparellar els dos qüestionaris.

A continuació es mostra un exemple dels codis de barres utilitzats per aparellar els qüestionaris i automatitzar la recollida de dades, a més de minimitzar els errors de recollida.

Figura 22: Exemples de codi de barres i etiquetes utilitzats en el qüestionari



6.7.3 Proposta d'utilització de dades

Els resultats obtinguts en una mostra prou representativa ens permetrien reduir el nombre de variables a considerar i consegüentment reduir els ítems i les preguntes del qüestionari.

En la recollida de dades s'ha de considerar que el conjunt global del qüestionari està format per un conjunt de preguntes adreçades al cap del grup (qüestionari del directiu), qüestionari adreçat als col·laboradors (qüestionari dels subordinats) i el qüestionari adreçat a l'alta direcció de l'empresa responsable del grup a analitzar. Les dades obtingudes dels individus mitjançant el qüestionari autoadministrat s'incorporen en l'eina desenvolupada. Aquesta eina està formada per un full de càlcul per cada unitat d'anàlisi (grup de treball) que facilita l'organització de les dades, la introducció, la posterior agregació de variables i el tractament. El programa informàtic utilitzat per crear l'eina ha estat Microsoft Office Excel 2007, per la seva funcionalitat i generalització d'us.

Per una correcta recollida de les dades s'ha proposat el següent procediment:

- Entrevista amb el màxim responsable de l'empresa.

- Selecció dels grups a analitzar i recollida de l'organigrama de l'empresa.
- Particularització del qüestionari al grup a analitzar (referència explícita a determinar qui és el cap a avaluar i el grup de treball).
- Entrevista amb el cap i el grup a analitzar.
- Administració del qüestionari (autoadministrat).
- Recollida i tractament de dades.
- Anàlisi dels resultats.
- Proposta de millores, si s'escau.

L'autoadministració del qüestionari, per part dels individus, es pot fer mitjançant format paper o mitjançant format electrònic (Internet). L'eina desenvolupada permet els dos tipus de recollida de dades.

Recapitulació:

En aquest capítol s'han mostrat les característiques de l'instrument d'anàlisi.

El disseny del qüestionari i les seves aplicacions.

S'han presentat les variables que componen la recollida de dades i els antecedents a les preguntes formulades.

S'ha justificat el format de resposta de les preguntes utilitzant l'escala Likert de 5 punts.

Els protocols seguits a l'hora d'administrar el qüestionari.

“En Déu hi confiem.
La resta que aportí dades”

William E. Deming.
Estadístic (1900-1993)

Capítol 7: Aproximació al càlcul dels valors de les VEE

A continuació es descriu com s'ha realitzat el tractament de les dades obtingudes per obtenir l'estat de les variables efectives. De les respostes obtingudes de cada qüestionari obtenim les dades primàries dels individus amb el valor de cada ítem. Una vegada introduïdes les dades dels individus l'eina proposada realitza una agregació, calcula el valor absolut i realitza la representació de les dades resultants. A aquest conjunt de dades l'anomenarem dades secundàries que mostren l'estat de les diferents VEE en la unitat d'anàlisi, el grup de treball.

7 Aproximació empírica a la mesura de les VEE

7.1 Proposta de disseny del tractament de dades per a l'obtenció de les VEE

7.1.1 Obtenció de les dades secundàries

De cada un dels ítems proposats en el qüestionari i definits en l'apartat 6.4 d'aquesta tesi, s'obtidran dos valors: el valor propietari i l'avaluador. A continuació i tal com s'ha descrit en l'apartat 6.5.2 es mostra en què consisteix cada un dels valors obtinguts.

Valor propietari: és el valor que dona a l'ítem de la variable mesurada, l'entitat que té la capacitat de modificar el seu valor. Aquest valor el pot donar el directiu, el conjunt de col·laboradors (subordinats) o l'alta direcció (empresa). Direm que el propietat és l'origen de la variable o ítem.

Valor avaluador: és el valor que dona a l'ítem l'entitat que el rep o el percep. L'avaluador por ser el directiu o el conjunt de col·laboradors (subordinats). Direm que és el destí de la variable o ítem.

Tant en el valor propietari com en l'avaluador, les preguntes adreçades als col·laboradors (subordinats) estan formades per la mitjana del conjunt de dades recollides d'aquest col·lectiu.

Valor mitjà: és el valor de la mitjana entre el valor donat pel propietari i el donat per l'avaluador.

Aquesta tercera dada ens servirà per obtenir un valor orientatiu del possible valor real de la variable, ja que pensem que es podria trobar entre el parer de l'avaluador i del propietari.

De les dades anteriors (propietari i avaluador) se'n pot derivar un altre paràmetre que li hem donat el nom de disconcordança.

Disconcordança: La disconcordança és la diferència de valors obtinguts entre el propietari i l'avaluador. El paràmetre indica la divergència d'opinió de la valoració de l'ítem avaluat.

$$\text{Disconcordança } \delta = \text{valor propietari} - \text{valor avaluador}$$

El signe obtingut ens indicarà cap on hi ha la discrepància dels resultats obtinguts.

Si el signe és positiu indica que el propietari ha valorat per sobre del valor donat per l'avaluador.

Si el signe és negatiu ens indica que el propietari ha avaluat per sota del valor donat per l'avaluador.

Desviació típica: de les dades obtingudes del conjunt de col·laboradors d'un mateix grup de treball s'obté la desviació típica que ens indica la divergència d'opinions entre els subordinats. Com més gran és el valor obtingut, més dispersió hi ha en els valors obtinguts.

Taula 21: Exemple de dades per cada ítem

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU	Propietari (directiu)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Clima laboral	5,0	4,3	0,5	4,7	0,7

7.1.2 Tractament de les variables recíproques

S'han definit com a variables recíproques aquelles que estableixen una relació de reciprocitat entre dues o més parts.

En cas del nostre estudi, la variable recíproca està composta de dues subvariables, la subvariable directiu i la subvariable subordinat. Perquè la variable recíproca sigui efectiva, les dues subvariables han de tenir un valor alt i s'han de donar per igual als dos col·lectius, ja que si no, una subvariable anul·la l'altra.

Les variables recíproques que s'han avaluat a l'enquesta són les següents:

Delegar-Acceptar autoritat

Permetre-Voler participar

Definir-Acceptar responsabilitats

Permetre-Voler definir responsabilitats

Facilitar-Voler formació

Permetre-Aportar creativitat

Involucrar-Involucrar-se en l'empresa

Permetre-Voler assumir riscos

Permetre-Voler definir el treball

Donar-Assumir autonomia

Liderar-Seguir

Per veure el tractament de les variables recíproques ho farem mitjançant un exemple, la variable recíproca Delegar-Acceptar autoritat.

Perquè el subordinat sigui capaç de gestionar l'autoritat es necessita la seva voluntat d'acceptar-la, ja que si li han delegat i no l'accepta no serveix de res. De la mateixa manera no serveix de res si el subordinat ha acceptat l'autoritat que li han delegat, però el directiu no n'hi ha donat prou. La variable serà efectiva si es dóna el cas que el subordinat sigui capaç d'acceptar l'autoritat cedida i que el directiu li hagi transmès l'autoritat suficient per solucionar els problemes. Així diem que hi ha d'haver una relació de reciprocitat entre directiu i subordinat.

Les dades que s'extreuen del qüestionari desenvolupat ens serveixen per poder avaluar l'estat d'aquestes variables. El tractament, donada la naturalesa de les variables recíproques, és el següent:

La subvariable directiu, en el nostre exemple "Delegar l'autoritat", defineix com a propietari el propi directiu, ja que d'ell depèn la capacitat de delegar, i com a avaluadors els subordinats que són els qui perceben si tenen o no l'autoritat suficient per solucionar els problemes. De les dades obtingudes obtindrem la discordança, la desviació típica i el valor mitjà entre propietari-avaluador.

Taula 22: Exemple dades subvariables recíproques directiu

SUBVARIABLES RECÍPROQUES DIRECTIU	Propietari (directiu)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari- avaluador	Discordança propietari- avaluador
Delegar l'autoritat	3,0	4,0	0,9	3,5	-1,0

Igualment, es calcula la subvariable del subordinat "acceptar l'autoritat" on els propietaris són els subordinats i l'avaluador és el directiu (el que valora si l'han acceptada correctament o no).

Taula 23: Exemple subvariables recíproques col·laboradors

SUBVARIABLES RECÍPROQUES SUBORDINATS	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Acceptació de l'autoritat	3,8	5,0	0,8	4,4	-1,2

Una vegada obtingudes les dues subvariables corresponents es troba el valor de la variable recíproca Delegar-Acceptar l'autoritat:

$$\text{Variable recíproca } \lambda = \sqrt{((\text{Sub var. directiu} - 1) * (\text{Sub vars subordinat} - 1)) + 1}$$

L'escala de mesura de les subvariables és d'1 a 5. Si per exemple la subvariable directiu obté la puntuació més baixa (1) el resultat de la variable global hauria de donar baixa (1). Per fer-ho, es resta 1 al valor de la subvariable es multipliquen les dues subvariables es fa l'arrel quadrada i al final es suma 1 per deixar-la en una escala d'1 a 5.

A més, per tal d'avaluar el grau de reciprocitat entre les dues subvariables s'ha definit un nou paràmetre anomenat "valor de reciprocitat" que ens indica la diferència que hi ha entre les dues subvariables i que ajudarà a avaluar millor els resultats obtinguts.

S'ha definit la reciprocitat com la diferència en valor absolut entre el valor de la subvariable directiu, menys la subvariable subordinat. Per tal que sigui un valor positiu i indiqui un grau de reciprocitat alt i viceversa, es resta 4 al valor donat, ja que l'escala de mesura és d'1 a 5. Un grau de reciprocitat 4 indica que les variables són totalment recíproques i 0 que no ho són gens.

$$\text{Reciprocitat } \tau = \left| \left(\left| \text{subvariable directiu} - \text{subvariable subordinat} \right| \right) - 4 \right|$$

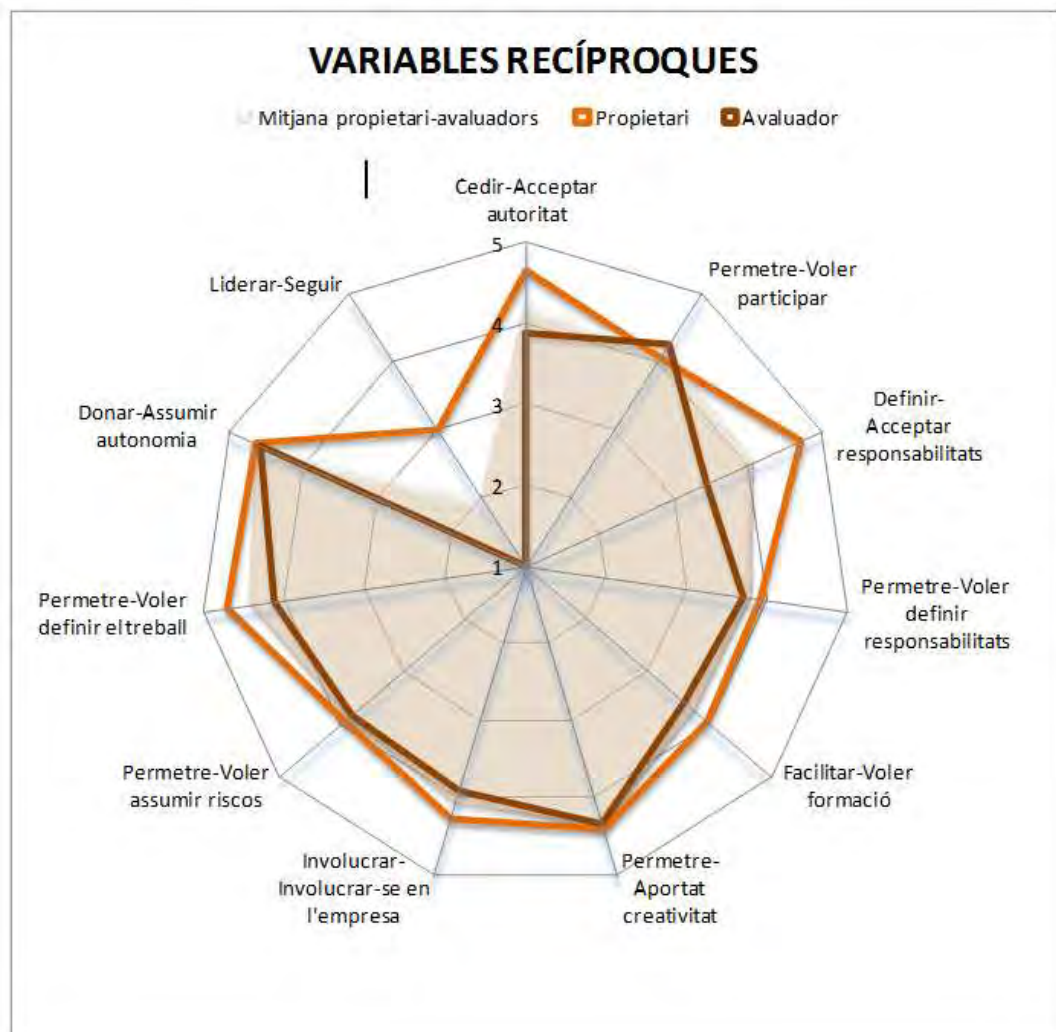
A continuació podem veure un exemple de dades obtingudes de les variables recíproques i la seva representació.

Taula 24: Exemple de dades de variables recíproques

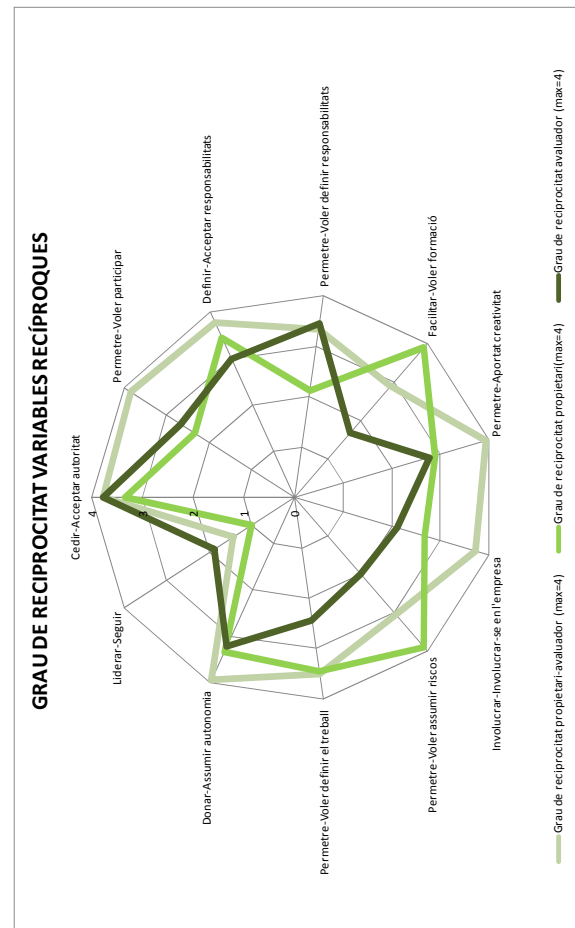
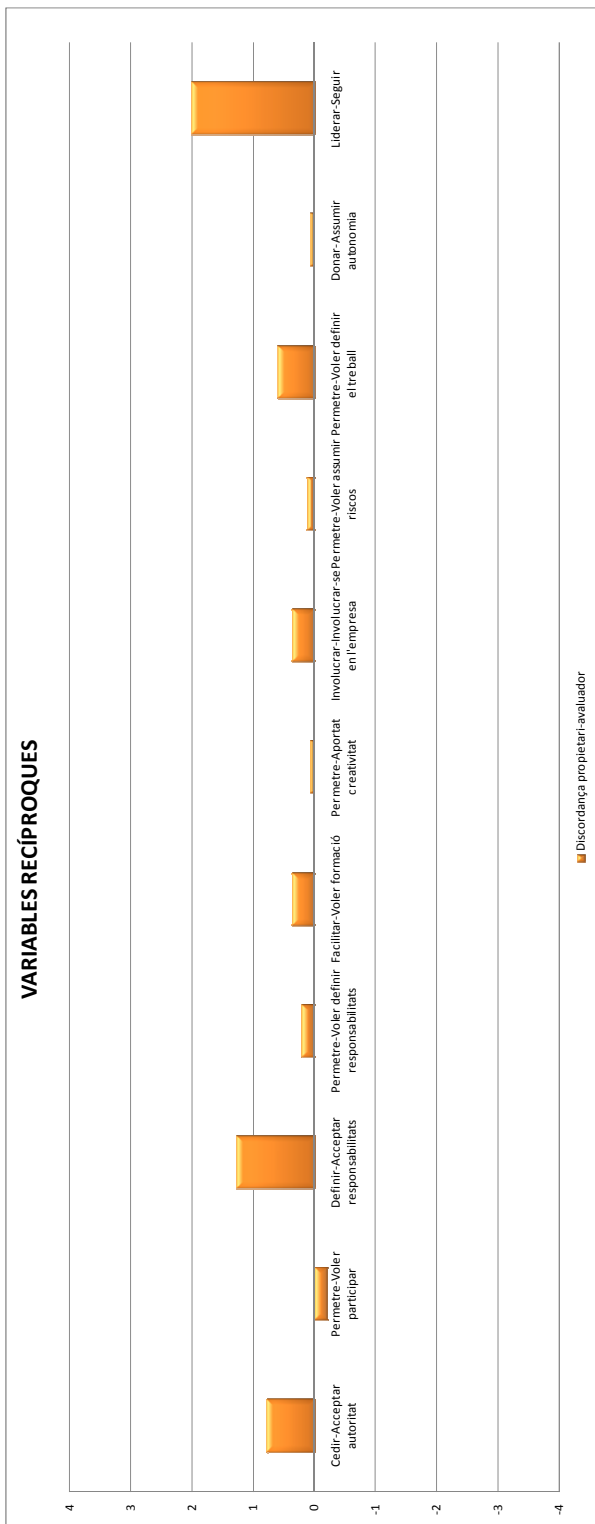
VARIABLES RECÍPROQUES	Propietari	Avaluador	Mitjana propietari-avaluadors	Discordança propietari-avaluador	Grau de reciprocitat propietari (màx=4)	Grau de reciprocitat avaluador (màx=4)	Grau de reciprocitat propietari-avaluador (màx=4)
Cedir-Acceptar autoritat	4,7	3,8	4,2	0,9	3,4	3,7	3,7

El conjunt de totes les variables i subvariables recíproques es representen en un gràfic de tipus radial.

Gràfica 1: Exemple representació gràfica de variables recíproques



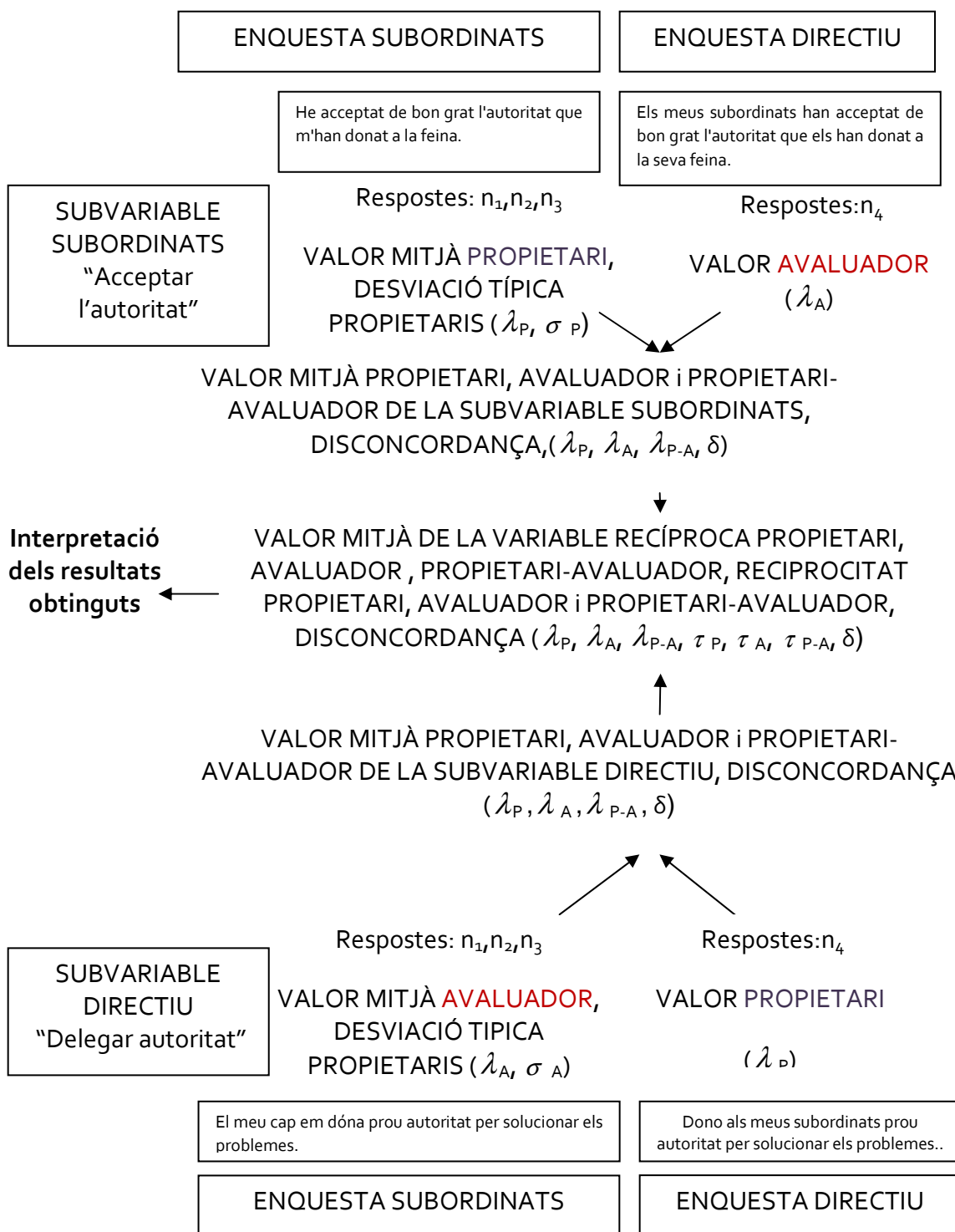
Gràfica 2: Representació gràfica de la discordança



Gràfica 3: Representació gràfica del grau de reciprocitat

El següent quadre resumeix el tractament de dades:

Taula 25: Resum tractament de dades variables recíproques



λ_P =Valor mitjà propietari, λ_A Valor mitjà avaluador, λ_{P-A} Valor mitjà propietari-avaluador, σ_A =Desviació típica avaluadors, σ_P =desviació típica propietaris, δ =Disconcordança propietari-avaluador, τ_P =Reciprocitat propietari, τ_A =Reciprocitat avaluador, τ_{P-A} =Reciprocitat propietari-avaluador

7.1.3 Tractament de les variables compartides

S'han definit com a variables compartides o mútues aquelles que es donen per igual entre els col·lectius interns implicats en el procés d'*empowerment*, és a dir, entre directiu i subordinats i entre els mateixos subordinats. Les variables que s'avaluen a l'enquesta són les següents:

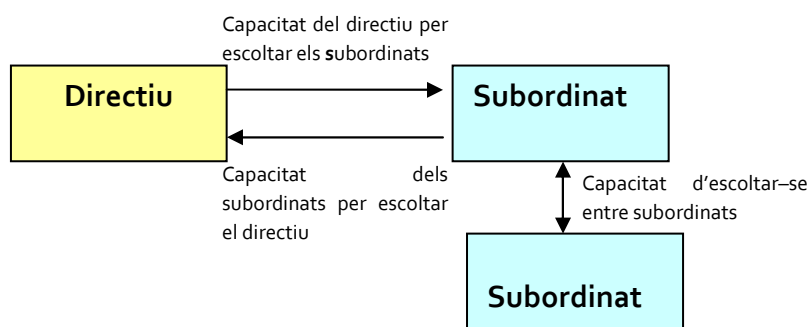
VARIABLES COMPARTIDES

Capacitat d'escoltar
Confiança
Ajudar a la feina
Informar
Comunicació en el grup de treball
Comunicació entre departaments
Identificació amb els objectius corporatius
Capacitat de relacionar-se
Competència professional
Treball en equip
Interessos compartits amb el grup de treball
Interessos compartits amb l'empresa
Compromís amb l'empresa

Si agafem com a exemple de variable compartida la "capacitat d'escoltar", perquè sigui efectiva en el procés d'*empowerment* s'ha de donar per igual del directiu cap al subordinat, del subordinat cap al directiu i entre els mateixos subordinats. Per aquest motiu l'enquesta confeccionada permet avaluar aquestes subvariables entre els

diferents col·lectius. Les dades obtingudes de l'enquesta es tracten de la mateixa manera que en apartats anteriors amb la particularitat que tenim tres subvariables compartides. La valoració de cada subvariable es mesura segons el propietari i l'avaluador. La mitjana de les subvariables compartides donarà el valor de la variable compartida global.

Figura 23: Esquema subvariables compartides



Font: elaboració pròpia

La presentació de les dades obtingudes és similar a la de les variables recíproques. A continuació s'en mostren uns exemples.

Taula 26: Exemple variable directiu

VARIABLES COMPARTIDES DIRECTIU	Propietari (directiu)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Capacitat d'escoltar els subordinats	5,0	4,8	0,4	4,9	0,2

Taula 27: Exemple subvariables subordinats cap al directiu

SUBVARIABLES COMPARTIDES SUBORDINATS CAP A DIRECTIU	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Capacitat d'escoltar el directiu	4,7	5,0	0,5	4,8	-0,3

Taula 28: Exemple subvariable entre subordinats

SUBVARIABLES COMPARTIDES ENTRES SUBORDINATS	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Capacitat d'escoltar-se entre subordinats	4,6	4,0	0,7	4,3	0,6

De les dues subvariables dels subordinats s'ha fet la mitjana per trobar el valor de la variable compartida subordinat. En aquest cas la variable "capacitat d'escoltar" és la mitjana entre la "capacitat d'escoltar al directiu" i "capacitat d'escoltar-se entre subordinats".

Taula 29: Exemple variables compartides dels subordinats

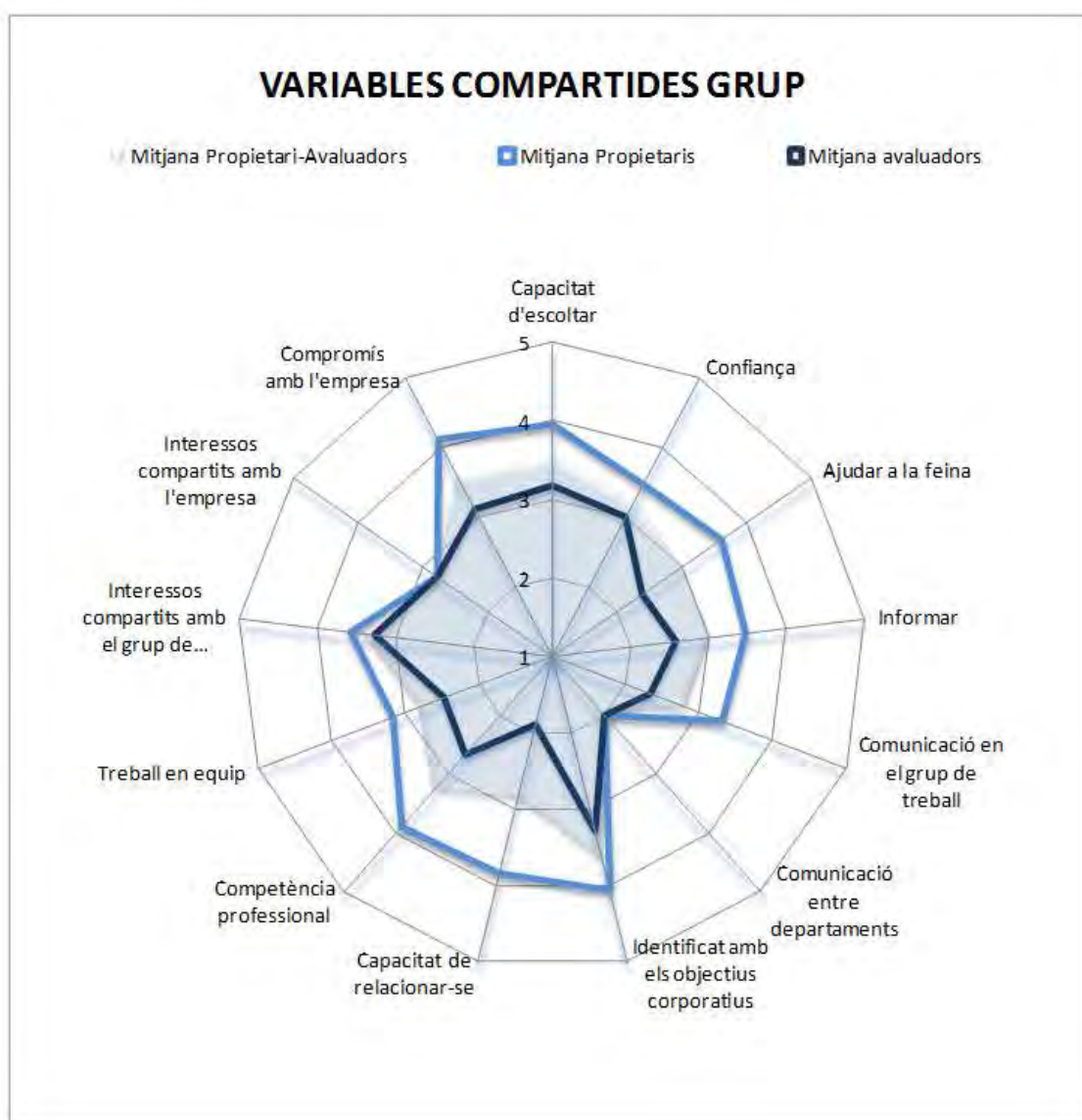
VARIABLES COMPARTIDES SUBORDINATS	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador
Capacitat d'escoltar	4,6	4,5	0,6	4,6

La mitjana del valor de la variable compartida directiu i la subordinat ens dona el valor de la variable compartida del grup, que és un paràmetre indicatiu per comparar grups entre si o veure com evolucionen en el temps, si es tenen dades de diferents moments.

Taula 30: Exemple variables compartides grup

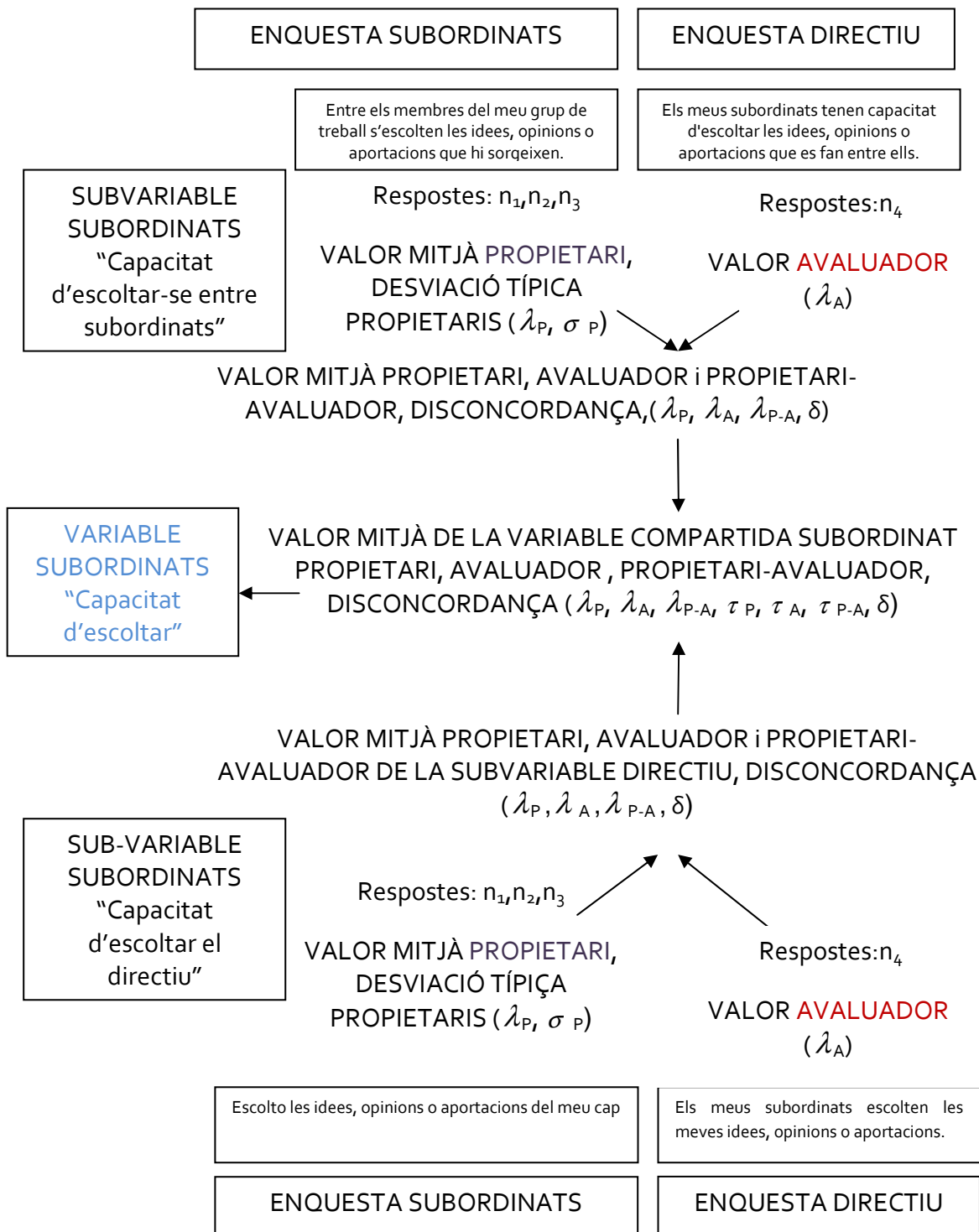
VARIABLES COMPARTIDES GRUP	Mitjana Propietaris	Mitjana avaluadors	Mitjana Propietari-Avaluadors	Discordança Propietari-Avaluadors
Capacitat d'escoltar els subordinats	4	3,3	3,6	0,7

Gràfica 4: Exemple representació de dades compartides del grup



El següent quadre resumeix el tractament de dades compartides subordinats.

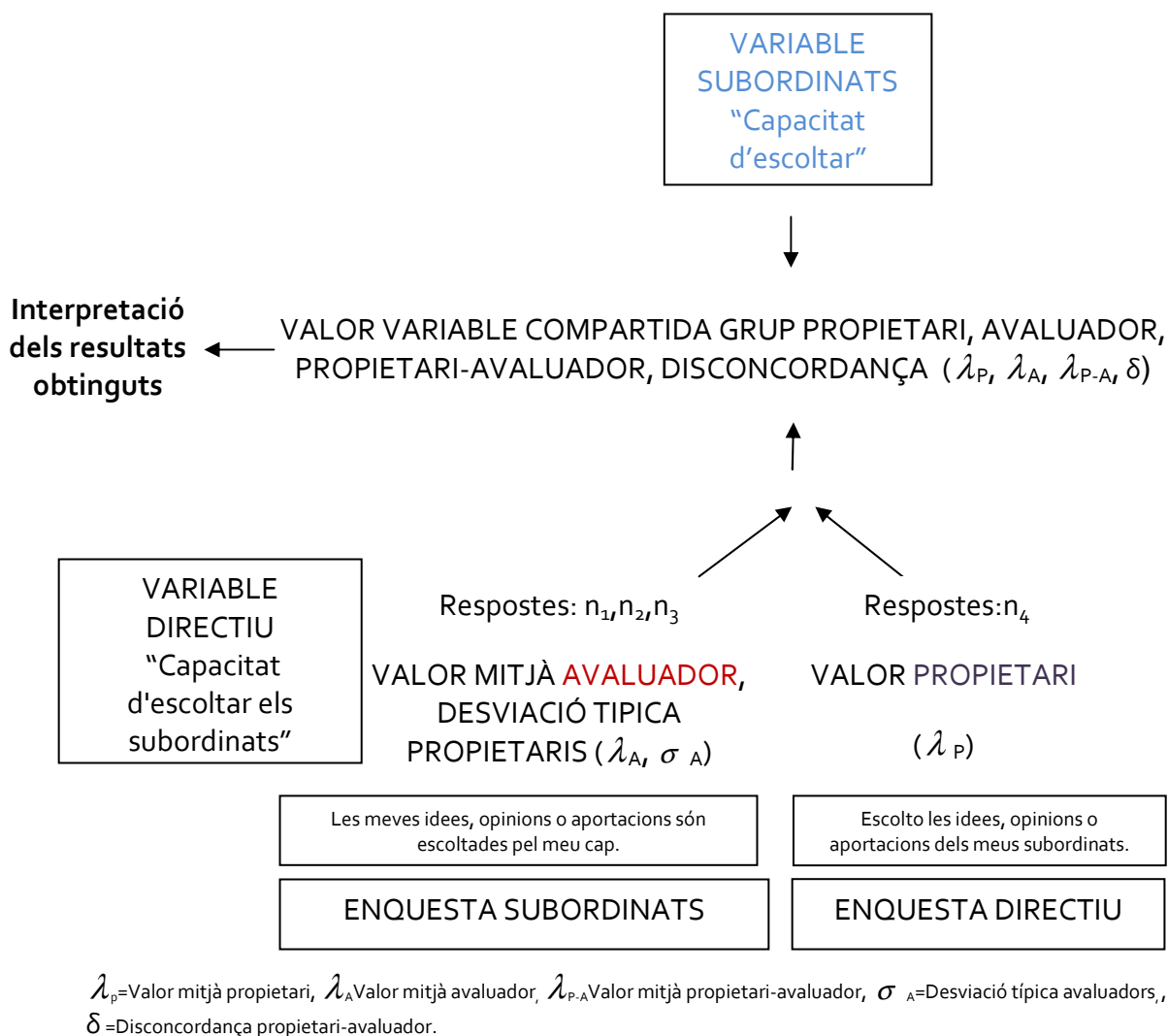
Taula 31: Resum tractament de dades variables compartides subordinats



λ_P =Valor mitjà propietari, λ_A Valor mitjà avaluador, λ_{P-A} Valor mitjà propietari-avaluador, σ_A =Desviació típica avaluadors, σ_P =desviació típica propietaris, δ =Disconcordança propietari-avaluador.

El tractament de les variables compartides directiu és la següent:

Taula 32: Resum tractament de dades variables compartides grup



7.1.4 Tractament de dades variables unidireccionals

Les variables unidireccionals són aquelles que tenen el seu origen en una de les parts implicades en el procés d'empowerment i que com a destinatari tenen l'altra part. Són variables d'una sola direcció, la dependència de la variable (l'origen) correspon a un col·lectiu i el beneficiari de la variable correspon a un altre col·lectiu. Podem trobar variables unidireccionals directiu, col·laboradors i empresa (alta direcció).

Posem com a exemple la variable suport institucional. És una variable que depèn de l'alta direcció, ja que és l'empresa qui ha de donar suport institucional als treballadors, que en són els beneficiaris.

A continuació es detallen les variables unidireccionals que conté l'enquesta.

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU

Clima laboral en el grup

Fomentar el treball en equip

Definir objectius

Suport als subordinats

Reconeixement i valoració de l'empleat

Propiciar un bon ambient de treball

Incentivar o estimular (econòmicament-emocionalment)

Motivar (impacte)

Desenvolupar el potencial dels subordinats

Tolerar els errors

Afavorir la comunicació

Facilitar el treball (recursos)

Informar de l'acompliment del treball

Mínim control

VARIABLES UNIDIRECCIONALS SUBORDINAT

Suport i recolzament al cap o supervisor

Facilitar el canvi

Obeir el directiu

VARIABLES UNIDIRECCIONALES EMPRESA

Suport institucional

Valorar el compromís dels empleats

Potenciar l'autocontrol

Projectar la visió

Establir un pla de desenvolupament professional

Informar del rendiment del grup de treball

Conscienciar d'una cultura d'empresa

Definir i estructurar l'organització

Estructura organitzativa plana

Donar formació en la millora del treball en equip

El tractament de les dades de les variables unidireccionals segueix el mateix esquema que les variables anteriors i segueix el tractament més simple. En les variables unidireccionals directiu aquest és el propietari de les variables i l'avaluador els col·laboradors, igual que en les variables empresa: l'alta direcció és el propietari i els avaluadors són els col·laboradors. En les variables unidireccionals dels subordinats aquests són els propietaris i el directiu l'avaluador.

Taula 33: Exemple variables unidireccionals subordinats

VARIABLES UNIDIRECCIONALS SUBORDINATS	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Suport i recolzament al cap o supervisor	3,9	5,0	0,9	4,4	-1,1

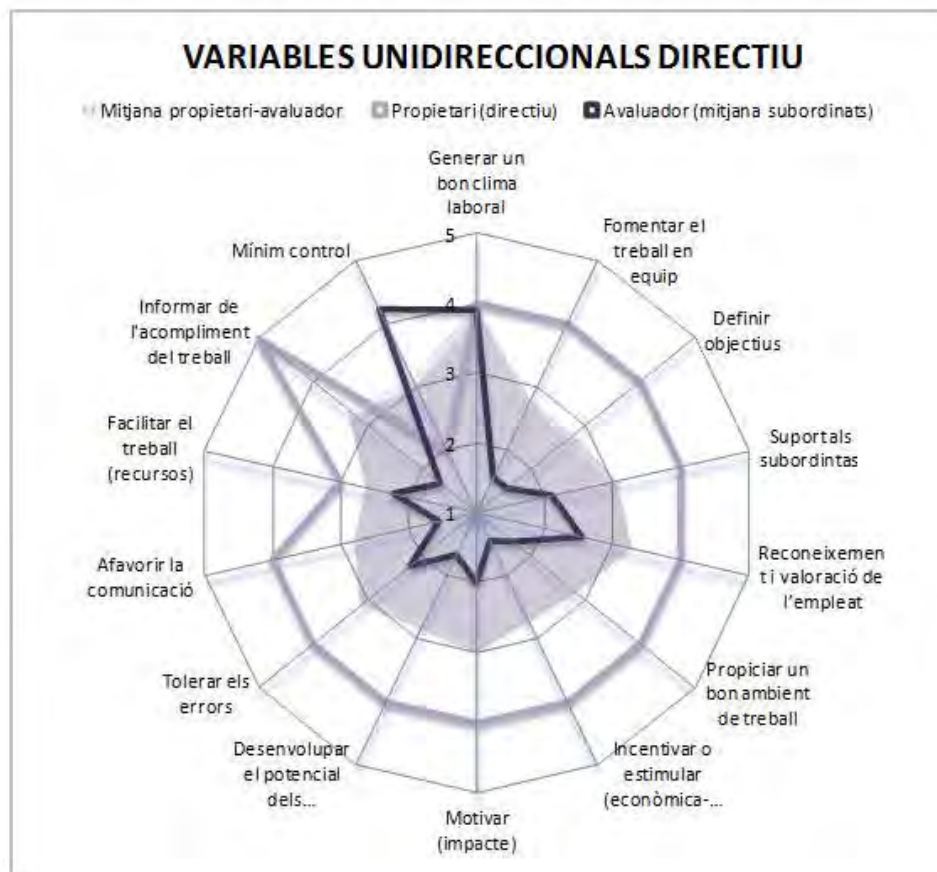
Taula 34: Exemple variables unidireccionals empresa

VARIABLES UNIDIRECCIONALS EMPRESA	Propietari (empresa)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Suport institucional	5,0	4,3	0,7	4,7	0,7

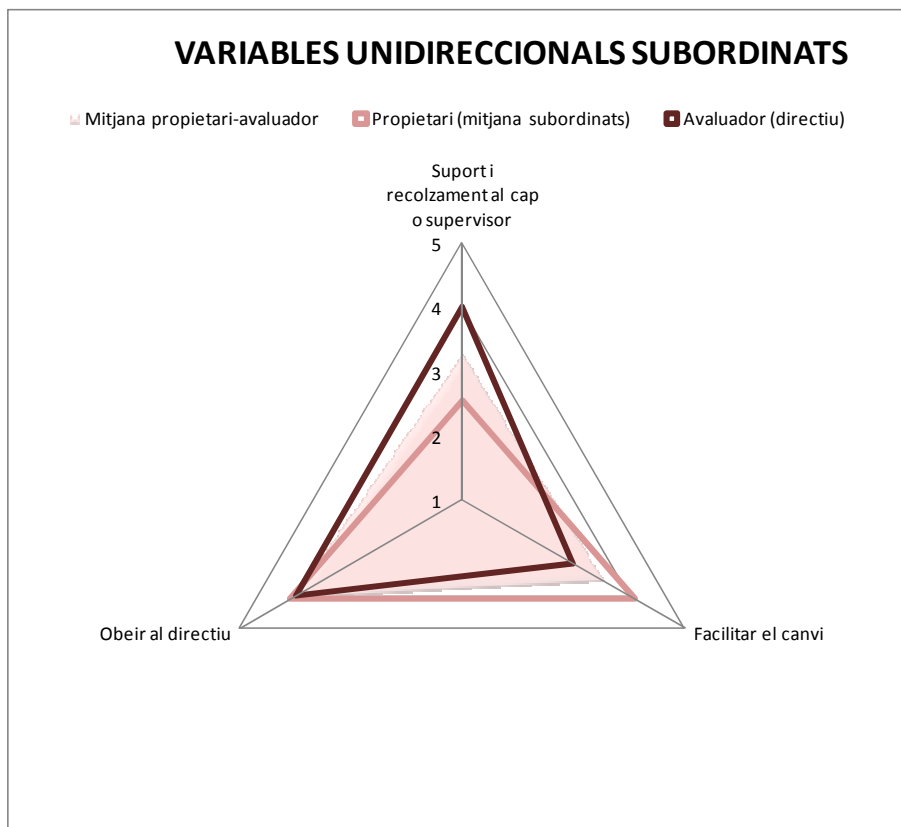
Taula 35: Exemple variables unidireccionals directiu

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU	Propietari (directiu)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Clima laboral en el grup	4,0	3,8	0,5	3,9	0,2

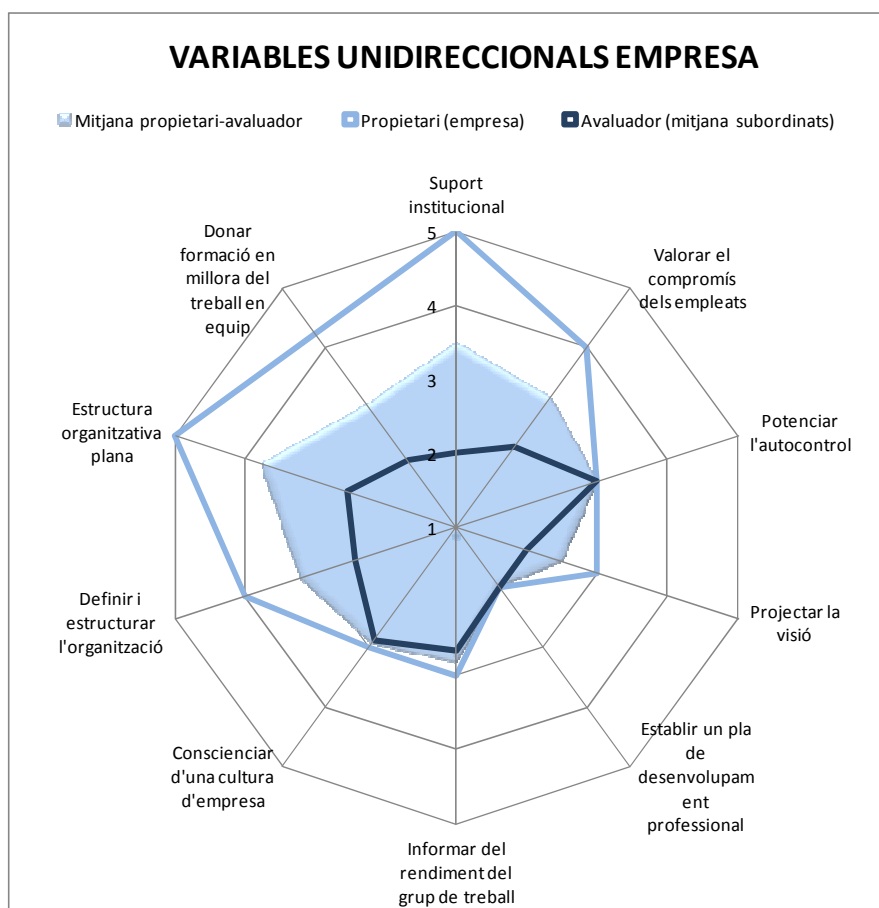
Gràfica 5: Exemple variables unidireccionals directiu



Gràfica 6: Exemple variables unidireccionals subordinat



Gràfica 7: Exemple variables unidireccionals empresa



7.1.5 Tractament de dades variables reflexives

Les variables reflexives són aquelles que són intrínseques de cada individu, és a dir, que l'origen i el destí de la variable és un mateix. Per exemple, la motivació personal, la capacitat de relacionar-se, etc. El tractament de les dades d'aquestes variables és igual que en casos anteriors amb la particularitat que s'avaluen per separat les del directiu i les dels subordinats per saber l'estat de cada una de les parts.

VARIABLES REFLEXIVES

Satisfacció personal

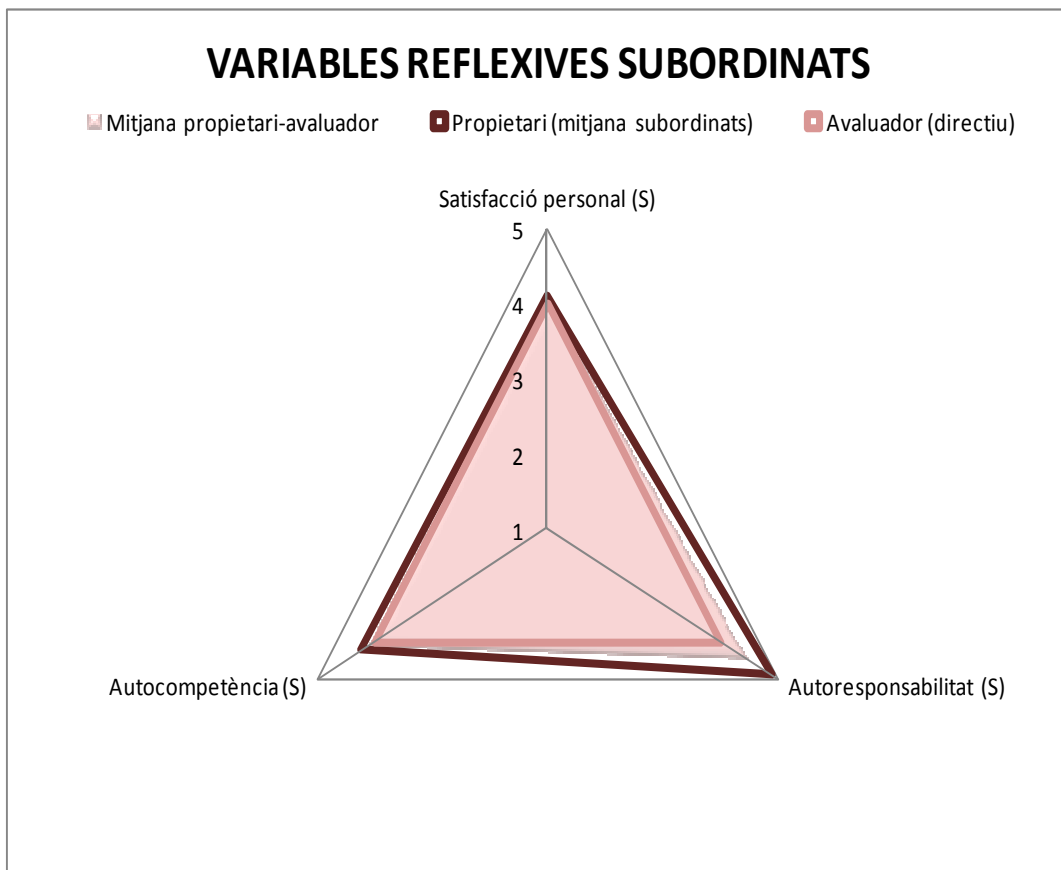
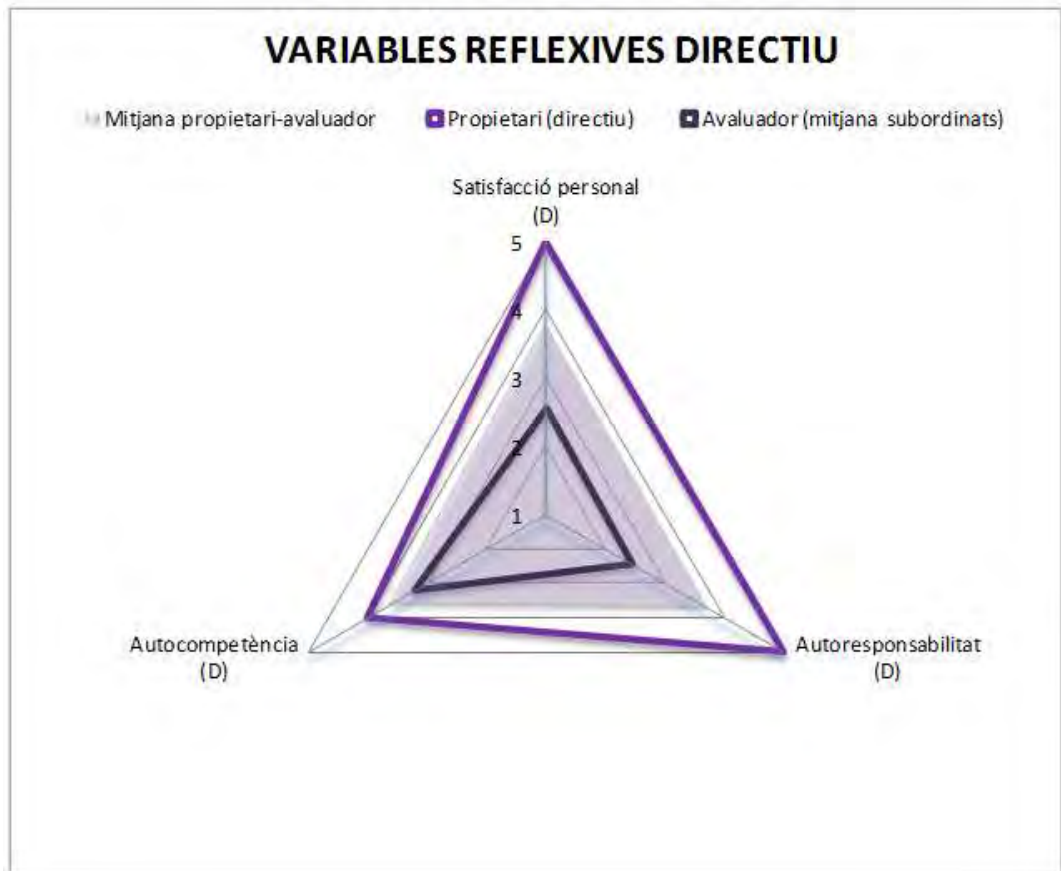
Autoresponsabilitat

Autocompetència

Taula 36: Exemple dades variables reflexives subordinat

VARIABLES REFLEXIVES SUBORDINATS	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Satisfacció personal	4,22	5,0	0,8	4,6	-0,8

Gràfica 8: Exemple variables reflexives



7.1.6 Meta variables efectives

Per últim i amb la finalitat d'avaluar el conjunt de totes les variables efectives s'ha optat per fer la mitjana del conjunt de totes les variables d'una mateixa categoria, que es representen totes en un sol gràfic i en faciliten l'anàlisi del conjunt.

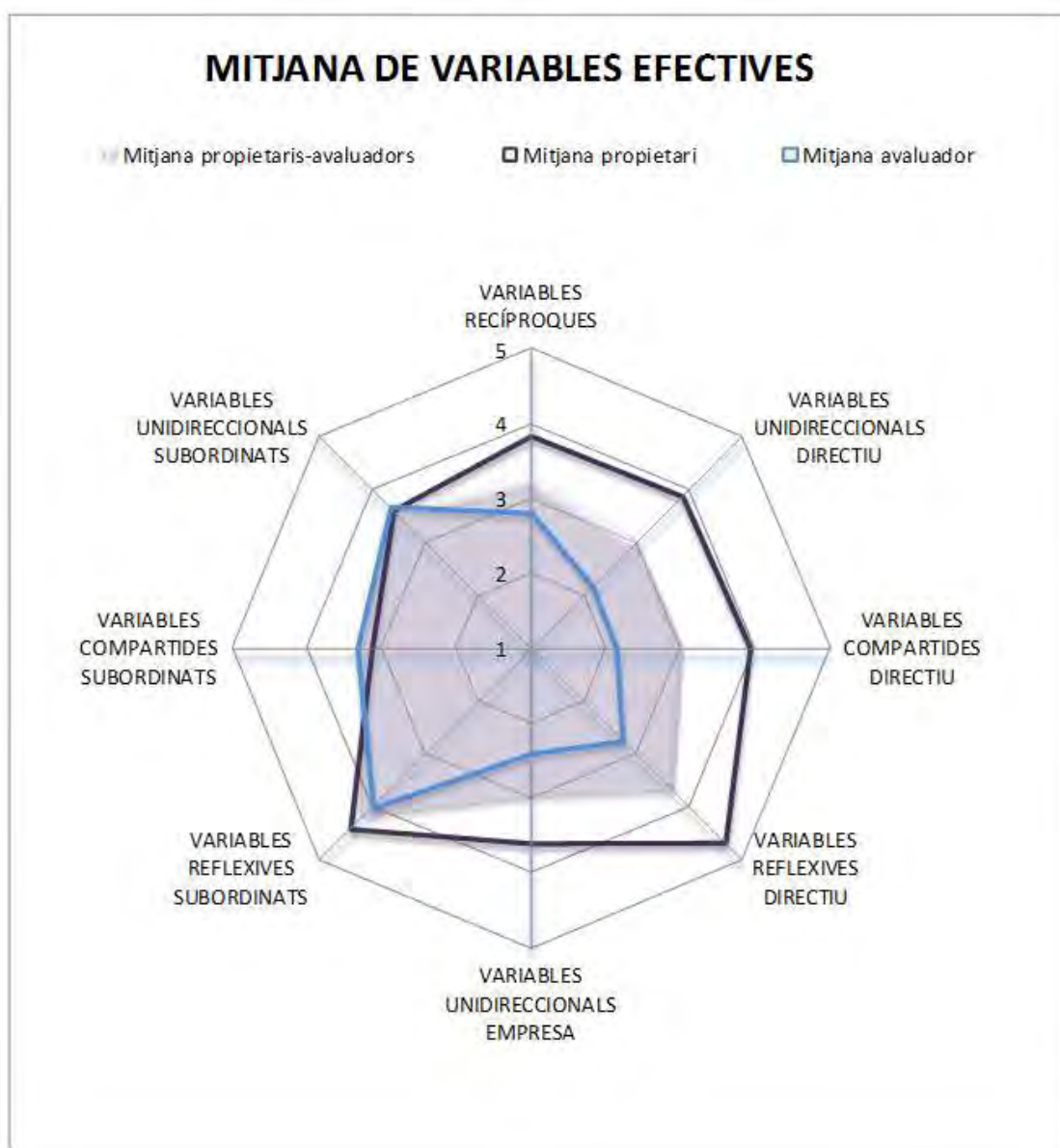
De la mitjana del conjunt de variables efectives podem representar el seu estat global.

Taula 37: Exemple de mitjana de variables efectives

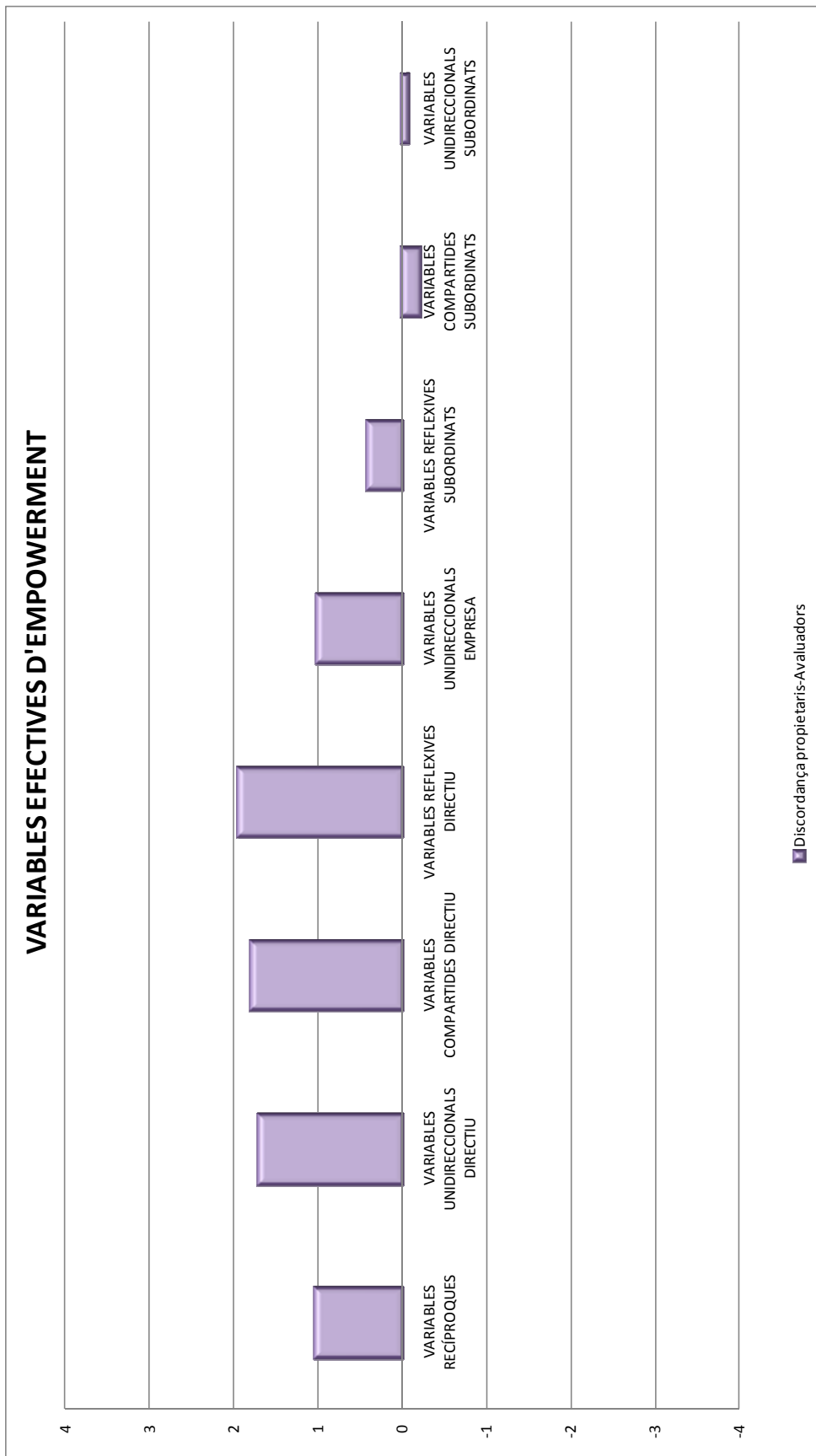
MITJANA DE VARIABLES EFECTIVES	Mitjana propietari	Mitjana avaluador	Mitjana propietaris-avaluadors	Discordança propietaris-Avaluadors
VARIABLES RECÍPROQUES	4,0	4,3	4,2	-0,2
VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU	4,1	3,9	4,0	0,3
VARIABLES COMPARTIDES DIRECTIU	4,8	4,2	4,5	0,6
VARIABLES REFLEXIVES DIRECTIU	5,00	4,64	4,82	0,36
VARIABLES UNIDIRECCIONALS EMPRESA	4,0	3,0	3,5	1,0
VARIABLES REFLEXIVES SUBORDINATS	4,25	4,78	4,51	-0,53
VARIABLES COMPARTIDES SUBORDINATS	3,92	4,17	4,04	-0,25

VARIABLES UNIDIRECCIONALS SUBORDINATS	4,2	4,7	4,4	-0,5
MITJANA VARIABLES EFECTIVES	4,3	4,1	4,2	0,2

Gràfica 9: Exemple de meta variables efectives



Gràfica 10: Exemple de discordança metavariabls efectives



“Quan arribes al final de tota llum i agafes el primer graó en la foscor, has de creure que passaran una d’aquestes dues coses. O bé hi haurà quelcom de sòlid que et sustentarà o bé hauràs d’aprendre a volar”

Patrick Overton

Educador, poeta, dramaturg i escriptor (1953- x)

Capítol 8: Validació cognitiva de l’instrument de mesura i prova pilot

Seguidament es presenten els passos realitzats en la construcció i aproximació a la validació del qüestionari. L’objectiu d’aquesta tesi no és realitzar una validació completa, però sí fer un primer pas amb l’objectiu de testar l’eina en entorns reals d’aplicació, utilitzant-la per mesurar les variables primàries d’*empowerment* i trobar si existeix coherència en el model proposat.

En aquest capítol s’explica com s’ha realitzat la validació cognitiva dels ítems del qüestionari i com s’han desenvolupat les proves pretest, postest. A més, es descriu la prova pilot realitzada i una primer anàlisi qualitativa i quantitativa exploratòria de les primeres dades recollides.

8 Validació cognitiva de l'instrument de mesura i prova pilot

8.1 Validació cognitiva

En tota investigació, per comprovar la consistència de l'eina desenvolupada aquesta s'ha de sotmetre a una anàlisi de la seva fiabilitat i validesa de l'instrument de mesura. La validació cognitiva és un primer pas per a una validació completa.

A continuació, es mostra el conjunt de procediments seguits en aquesta validació, així com les bases teòriques seguides. Cal considerar, en primer lloc, que el que es valida no és un instrument de mesura, sinó la interpretació de les dades recurrents d'un procediment determinat (Aliaga, 2006; Sánchez i Sarabia, 1999; Navas Llaura, 2007; Abad *et al.*, 2006).

Els procediments de validació cognitiva de l'enquesta pretenen minimitzar els errors de mesura unint els conceptes i mètodes propis de la psicologia cognitiva i d'altres ciències socials, amb la finalitat d'optimitzar l'elaboració de qüestionaris i reduir l'error. Aquest moviment es denomina *Aspectes Cognitius de la Metodologia d'Enquestes* o per l'acrònim de les seves sigles en anglès CASM.

El procediment seguit per a la validació cognitiva ha estat el següent:

- Assignar a cada variable un o diversos ítems de mesura (vegeu taules 6-20 a l'apartat 6.4).
- Determinar per a cada ítem el col·lectiu al qual va dirigit (vegeu taules 6-20 a l'apartat 6.4). Les preguntes poden anar adreçades al directiu o cap del grup de treball, als subordinats o a la direcció de l'empresa.
- Redacció de les preguntes segons els punts anteriors.
- Primera validació cognitiva del qüestionari: aplicació de mètodes cognitius de *Grup focal*.
- Revisió i millora de les preguntes.

- Segona validació cognitiva del qüestionari: aplicació de mètodes cognitius per *Entrevistes cognitives*.
- Revisió i millora de les preguntes.
- Primera recollida de dades prova pilot (pretest).
- Tercera validació cognitiva del qüestionari: aplicació de mètodes cognitius de *Codificació del comportament*.
- Revisió i millora de les preguntes (Revisió d'experts).
- Segona recollida de dades prova pilot (protest).
- Revisió i millora de les preguntes.

8.1.1 Primera validació cognitiva: Grup focal

La validació cognitiva mitjançant grup focal consisteix en una discussió dirigida que dura entre una i dues hores com a màxim, en el qual un grup d'entre 5 i 10 persones es reuneixen per avaluar la redacció de les preguntes, comprovar que estiguin d'acord amb els objectius i variables a mesurar i detectar possibles fonts d'errors. És un procediment molt útil per aconseguir un gran nombre d'opinions sobre el funcionament del qüestionari, que s'aproxima al que faran els enquestats de la mostra seleccionada quan responguin el qüestionari.

Les recomanacions principals a l'hora de fer aquest tipus de validació són: que els membres abans de la validació es familiaritzin amb el qüestionari contestant les preguntes. Que els membres preferiblement no es coneguin. Tenir una sala en condicions (taula i cadires còmodes, absència de soroll, que es puguin veure les cares...). Que es coneguin els passos a seguir en el debat. I que hi hagi l'existència d'un moderador. Aquests procediments es troben detallats per Stewart i Shamdasini (1990) (citats per Padilla *et al.* 2007).

La validació cognitiva es va fer en un grup format per 5 membres: dues dones i tres homes, amb una duració de dues hores. Tots ells amb estudis superiors (3 doctors i dos llicenciats) i 4 dels membres amb una dilatada experiència en recerca i en tractament de dades en

investigacions socials. D'aquest procediment es va arribar als següents resultats:

- Es van eliminar 18 variables del qüestionari original d'un total de 101 variables, que corresponien a un total de 48 preguntes eliminades.
- Es van modificar 31 de les 170 preguntes inicialment plantejades. Principalment canviant la redacció de les preguntes per fer-les més directes i curtes però també canviant completament la redacció per adequar-se millor als objectius de mesura.
- Es van reclassificar 3 variables canviant de grup de subvariables (de variable unireccional directiu a recíproca i d'unidireccional directiu i subordinats a reflexiva).

Alguns exemples dels canvis realitzats es detallen tot seguit.

**Taula 38: Exemple de canvis en la redacció de les preguntes validació cognitiva:
Grup focal**

Variable a analitzar	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Proposta inicial	Proposta Grup focal
Acceptació de l'autoritat	1	1	Subordinats	Desitjaria que el meu cap em donés més autoritat.	He acceptat l'autoritat que m'ha donat a la feina.
Permetre decidir com fer la feina	18	36	Subordinats	Els empleats participen en la definició de les seves responsabilitats.	El meu cap em permet poder decidir com fer la meva feina.
Definir i estructurar l'organització	44	88	Subordinats	A l'empresa hi ha un organigrama ben definit i amb els llocs clarament marcats. (No es va entendre la paraula organigrama)	L'empresa té ben definida la seva estructura organitzativa (departaments, persones que els dirigeixen i la seva jerarquia).
Permetre decidir com fer la feina	18	35	Directiu	Els empleats participen en la definició de les seves responsabilitats.	Permeto que siguin els meus subordinats els qui decideixin com fer la seva feina.
Permetre assumir riscos	16	31	Directiu	L'empresa fomenta que s'assumeixin certs riscos pel que fa a canviar la manera de treballar.	Els meus subordinats assumeixen l'autonomia que tenen a la seva feina.

8.1.2 Segona validació cognitiva: Entrevistes cognitives

Les entrevistes cognitives consisteixen en un conjunt d'entrevistes semiestructurades que pretenen saber les dificultats en la comprensió de les preguntes que s'han trobat les persones entrevistades, recuperació de la informació, elaboració de les respostes, entre d'altres. (Presser *et al.*, 2004; Snijkers, 2002; Sofaer, 2002; citats per Padilla *et al.* 2007). També aquests tipus d'entrevistes pretenen detectar errors de mesura en les diferents fases del procés pregunta resposta. L'objectiu final és el de millorar la redacció de les preguntes.

En aquest tipus d'entrevista l'entrevistador alterna preguntes estructurades (ja definides) amb preguntes espontànies. L'entrevista semiestructurada és més completa ja que, mentre que la part estructurada permet comparar les respostes entre els diferents candidats, la part lliure permet aprofundir en altres aspectes no considerats i indueix moltes vegades l'entrevistat. Per això, permet una major llibertat i flexibilitat en l'obtenció d'informació.

Les preguntes recollides en aquesta fase pretenien saber quin era el pensament de la persona entrevistada immediatament després de la formulació de la pregunta, sense deixar temps per reflexionar sobre el seu contingut.

En aquesta fase es varen fer 7 entrevistes cognoscitives, a 4 homes i a 3 dones, tots treballadors en actiu. Quatre homes i una dona amb estudis primaris, una dona amb estudis secundaris i una dona amb estudis universitaris. 3 directius o comandaments intermitjos i 4 subordinats. Els individus seleccionats no tenien cap lligam laboral en comú.

Les entrevistes duraren entre 30 minuts i una hora. Per a cada ítem i pregunta del formulari s'hi preguntà:

- Quin era l'objectiu de la pregunta formulada.
- Què era allò que s'havia demanat.

- Quines creien que eren les paraules clau de la pregunta.
- De quina manera ho explicaria en les seves pròpies paraules.
- Quin tipus d'informació es necessita recordar per respondre la pregunta.
- Si li demanessin podria respondre de manera totalment sincera o la pregunta el/la pot posar en un compromís.

Es van seleccionar les preguntes que es considerava que podien portar a errors o confusions en els respostes, el que s'anomena preguntes *target*. Les principals conclusions de les entrevistes foren:

- En el 95% dels casos l'objectiu de les preguntes formulades va ser totalment entès a la primera i la resta després d'una breu explicació.
- En algunes preguntes la correlació amb les preguntes i l'escala Likert proposada (1=gens 2=poc 3=suficient 4=bastant 5=molt) dificultava una ràpida resposta de l'individu, per la qual cosa es va canviar per una escala d'1 a 5. (1=Totalment de desacord i 5=Totalment d'acord) sense una explicació del significat dels valors intermitjos.
- Es va canviar la redacció d'algunes preguntes amb els suggeriments dels individus entrevistats, principalment en aclariments d'alguns dels termes utilitzats en les preguntes o per millorar la sinceritat en les respostes.

Taula 39: Exemple de canvis en la redacció de les preguntes validació cognitiva: Entrevistes cognitives

Variable a analitzar	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Proposta inicial	Proposta final
Interessos compartits entre subordinats	56	111	Subordinats	<p>Els meus interessos i l'escala de valors coincideixen bàsicament amb els dels meus companys del grup de treball.</p> <p>(El fet de incloure l'escala de valors distorsionava la pregunta i la feia més difícil de respondre).</p>	Els meus interessos a la feina coincideixen bàsicament amb els dels meus companys del grup de treball.

Variable a analitzar	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Proposta inicial	Proposta final
Competència professional	74	147	Subordinats	Tinc coneixements i habilitats suficients per desenvolupar bé la meva feina. (El fet de respondre sobre un mateix dificultava la sinceritat en les respostes, és per això que es va plantejar la pregunta en referència al grup).	Els meu grup de treball disposa de coneixements i habilitats suficients per fer bé la seva feina.
Establir un pla de desenvolupament professional	39	78	Subordinats	L'empresa m'ha facilitat un pla de carrera (llocs que puc ocupar en el futur). (El terme pla de carrera no s'entenia prou bé i es va decidir canviar la redacció)	L'empresa m'ha facilitat un programa de desenvolupament professional, és a dir: pla de carrera, llocs que puc ocupar en el futur, ascens professional...
Clima laboral	24	48	Subordinats	A l'empresa o institució existeix un bon clima laboral. (L'empresa és un entitat massa gran i la paraula clima laboral no s'entén suficientment)	En el grup de treball hi ha un bon ambient de treball.
Donar autonomia	20	40	Subordinats	El meu cap em dóna l'autonomia necessària (accés a recursos, diners, temps, personal...) per a decidir sobre la millor forma de realitzar les meves tasques. (El parèntesi distorsiona la pregunta)	El meu cap em dóna l'autonomia necessària per decidir sobre la millor forma de realitzar les meves tasques.

Variable a analitzar	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Proposta inicial	Proposta final
Voler implicar-se	13	26	Directiu	Els meus subordinats volen involucrar-se o implicar-se amb els projectes del meu grup de treball	Els meus subordinats volen involucrar-se o implicar-se amb els projectes del meu grup de treball
Conscienciar d'una cultura d'empresa	42	83	Directiu	Els empleats de l'empresa són conscients de l'existència d'una cultura corporativa	Els meus subordinats són conscients de l'existència d'una cultura d'empresa (conjunt de formes de pensar, de sentir i d'actuar que són compartides pels membres que componen l'organització, creences, valors...)
Interessos compartits entre subordinats	58	115	Directiu	Els interessos i l'escala de valors coincideixen bàsicament amb els de l'empresa. (Es demanaven dues coses: interessos i escala de valors, que portaven a valorar dos ítems i a confusió)	Els meus interessos a la feina coincideixen bàsicament amb els de l'empresa.

8.1.3 Primera recollida de dades (pretest)

Com a continuació de les entrevistes cognitives, es va procedir al que s'anomena un pretest. S'escollí un grup real de treball d'una empresa on els subordinats eren comandaments intermitjos. El grup estava format per 10 persones, 1 cap (membre de l'alta direcció) i 9 subordinats, 3 dones i 7 homes, tots amb estudis universitaris. Existia una relació de coneixença professional dels individus amb l'entrevistador cosa que va facilitar que s'assumís més fàcilment el rol de "col·laborador" amb el procés i fes possible una major participació. Es va establir el següent protocol d'entrevista:

- Selecció d'una sala amb poc soroll, còmoda i lliure d'interrupcions.
- Explicar a l'entrevistat quin era l'objectiu de l'estudi.
- Per què serviria la informació que es facilitava.
- Remarcar l'absoluta confidencialitat de les dades obtingudes i permís per gravar l'entrevista.
- Lliurar el formulari en paper amb totes les preguntes del qüestionari.
- Comentar que l'entrevistat marqués quines preguntes li ha costat més respondre.
- Amb l'entrevistador a davant donar el temps suficient per respondre les preguntes i donar opció que si no s'entenia prou bé l'enunciat es demanés ajuda.
- Controlar el temps de les respostes al qüestionari des del moment inicial de l'entrevista fins al final, inclosos els comentaris i les explicacions. Anotació del temps en segons des que s'anota la resposta fins a l'anotació següent, amb l'objectiu de quantificar quines preguntes l'entrevistat tardava més en respondre i, per tant, detectar quines requerien un major processament d'informació o estratègia de record.
- A l'acabar d'omplir el test, demanar quines preguntes havien marcat com a més difícils de respondre i els seus principals motius.
- Formular un conjunt de preguntes sobre els ítems corregits en la primera i la segona etapa de la validació cognitiva.
- Ja que el qüestionari tenia dues parts, part A i B, es varen fer dues entrevistes en dies separats, una per a cada qüestionari.



8.1.4 Tercera validació cognitiva: Aplicació de mètodes cognitius de codificació del comportament

Durant la realització del pretest es va portar a terme una validació cognitiva basada en el mètode del comportament, que consisteix en una observació sistemàtica del que succeeix entre l'entrevistador i l'entrevistat durant l'administració del qüestionari. El seu principal objectiu és obtenir quines són les principals dificultats a l'hora d'administrar un qüestionari, tant per l'entrevistador com per l'entrevistat (Padilla *et. al*;2007).

En aquesta fase es van entrevistar 10 individus: 7 subordinats i 3 directius.

Les principals conclusions obtingudes van ser:

- El fet d'enregistrar l'entrevista amb un dispositiu d'àudio feia sentir incòmodes els entrevistats sobretot per la naturalesa de les preguntes, que en bona part es demanava l'opinió sobre els companys de treball, el cap o un mateix. Després de la primera entrevista amb els dos primers individus no es varen seguir enregistrant per evitar incomoditats.
- Es va cronometrar els temps de resposta de cada un dels ítems en 7 dels 10 entrevistats. Els ítems que tingueren el temps més dilatat de resposta van ser:
 - Qüestionari subordinats A
 - a. Pregunta 16 (Deixar participar en definir responsabilitats)
 - b. Pregunta 32 (Permetre assumir riscos)
 - c. Pregunta 41 (Seguir el líder)
 - d. Pregunta 48 (Clima laboral)
 - e. Pregunta 56 (Interessos compartits entre subordinats)

Amb un promig de resposta de 6 minuts per la resposta completa del qüestionari A i un promig de 11 minuts d'entrevista cognitiva.

Qüestionari subordinat B.

- f. Pregunta 64 (Capacitat de motivar del directiu, impacte)
- g. Pregunta 84 (Conscienciar d'una cultura d'empresa)
- h. Pregunta 135 (Treball en equip entre subordinats)
- i. Pregunta 139 (Identificat amb els objectius corporatius)
- j. Pregunta 154 (Compromís amb l'empresa del directiu)

Amb promig de 5 minuts en les respostes i de 10 minuts en l'entrevista.

Qüestionari directiu A.

- k. Pregunta 10 (Acceptar responsabilitats per part dels subordinats)
- l. Pregunta 45 (Suport institucional)
- m. Pregunta 157 (Autoresponsabilitats del subordinats)

Amb 5 minuts en les respostes al qüestionari i 9 minuts en l'entrevista cognitiva.

Qüestionari directiu B.

- n. Pregunta 51 (Definir objectius)
- o. Pregunta 83 (Conscienciar d'una cultura d'empresa)
- p. Pregunta 148 (Competència professional (S))

Amb un temps de resposta de 4 minuts en les respostes i 8 minuts en l'entrevista.

- Com a resultats de la validació del pretest es va determinar que per respondre els dos qüestionaris A i B es necessitava un promig de 13 minuts.
- La presència de l'entrevistador podia estar influïent en les respostes donades, ja que no es garantia l'anonimat (posteriorment es va demostrar que en aquest cas concret no va ser així).
- Un dels comentaris més comuns en el individu va ser que semblava que moltes de les preguntes es repetien o que es

tenia la impressió que es demanava el mateix d'una altra manera i que s'havia d'estar atent en les respostes.

- No hi havia instruccions de què fer en cas de rectificació o modificació de resposta, pel que es va afegir al qüestionari. En les preguntes en què es valoraven els subordinats per part del directiu, el fet de valorar tot el grup com a una entitat suposava una dificultat afegida, ja que hi havia subordinats que sí que complien i d'altres que no. La mitjana que s'havia extret no era directa, ja que en la major part existien subgrups amb comportaments diferents i podria distorsionar els resultats. No es va trobar solució a aquesta dificultat, ja que l'única opció per evitar-ho era valorar subordinat per subordinat per part del directiu, cosa que complicava molt l'enquesta.

Taula 40: Exemples de canvis en la redacció de les preguntes validació cognitiva pretest: Codificació del comportament

Variable analitzar	a	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Proposta inicial	Proposta final
Voluntat de formació		10	19	Subordinats	Voldria continuar formant-me professionalment per fer millor la meva feina. (Majoritàriament la gent contestava massa en positiu donant una resposta de compromís més que de sinceritat)	Tinc la necessitat de fer cursos de formació per fer millor la meva feina.
Autoresponsabilitat (Subordinat)		80	159	Subordinats	En la feina són responsables. (Les respostes obtingudes eres de conveniència i poc sinceres)	En la meva feina sóc totalment responsable.
Seguir el líder		21	41	Subordinats	Si traslladessin el meu cap a un altre departament me n'aniria amb ell. (La resposta no estava prou explicitada. Els individus argumentaven que dependria de quin departament els traslladessin).	Si el meu cap muntés la seva pròpia empresa a prop de l'empresa on treballo, me n'aniria amb ell.

Variable a analitzar	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Proposta inicial	Proposta final
Informar del rendiment del grup de treball	41	81	Directiu	L'empresa ha proporcionat informació sobre el rendiment del meu grup de treball. (No quedava clar a qui es proporcionava la informació)	L'empresa m'ha proporcionat informació sobre el rendiment del meu grup de treball.
Tolerar els errors	36	71	Directiu	Dono suport a les iniciatives dels meus subordinats i tolero els errors. (Es valoraven dues variables molt diferents pel que se'n va eliminar una)	Sóc tolerant amb els errors que cometen els meus subordinats.
Estructura organitzativa plana	45	89	Directiu	Considero que l'empresa té pocs nivells directius. (Es comentà que era més natural formular-la en sentit negatiu)	Considero que l'empresa té massa nivells directius.

8.1.5 Quarta validació cognitiva: Revisió i millora de les preguntes (Revisió d'experts)

L'etapa de revisió i millora va consistir en un conjunt d'entrevistes amb 3 experts en filologia catalana, tots ells doctors acreditats i amb una llarga trajectòria en publicacions científiques i literàries. Als subjectes se'ls va administrar el qüestionari i, pregunta per pregunta es van discutir els objectius i concreció en els enunciats, el vocabulari, l'expressió sintàctica i l'ortografia. Es van realitzar 5 entrevistes on es modificaren i corregiren el conjunt de preguntes. La metodologia de validació va ser la següent:

Taula 41: Metodologia en la revisió i millora de les preguntes (Revisió d'experts)

Fase de validació creuada subjectes A i B		
Subjecte	Entrevista	Qüestionari a validar
A	1a	Qüestionari directiu A i B
B	1a	Qüestionari subordinats A i B
Modificacions de les aportacions dels subjectes A i B		
Subjecte	Entrevista	Qüestionari a validar
A	2a	Qüestionari subordinats A i B
B	2a	Qüestionari directiu A i B
Modificacions de les aportacions dels subjectes A i B		
Fase última de validació		
C	1a	Qüestionari subordinats A i B i directiu A i B
Modificacions de les aportacions dels subjecte C		

Cal remarcar que en totes les entrevistes es van modificar ítems, principalment per la màxima simplificació dels enunciats i millora lingüística.

Taula 42: Exemples de canvis en la redacció de les preguntes revisió i millora (revisió d'experts).

Variable a analitzar	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Proposta inicial	Proposta final
Seguir el líder	21	41	Subordinats	Si traslladessin el meu cap a un altre departament me n'aniria amb ell.	Si el meu cap muntés la seva pròpia empresa a prop de l'empresa on treballa, mantenint les mateixes condicions laborals que tinc ara, me n'aniria amb ell.

Variable a analitzar	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Proposta inicial	Proposta final
Suport institucional	23	46	Subordinats	Compto amb el suport de l'alta direcció de l'empresa per fer la meva feina.	Compto amb el suport de la direcció general de l'empresa per fer la meva feina.
Voler implicarse	13	26	Directiu	Els meus subordinats volen involucrar-se o implicar-se amb els projectes del meu grup de treball.	Els meus subordinats volen implicar-se amb els projectes del meu grup de treball.

8.1.6 Segona recollida de dades (postest)

Després de la validació cognitiva i la prova pretest es continuà l'estudi amb la segona recollida de dades seguint el protocol establert. Es realitzà un postest en el mateix grup de la prova pretest (sense presència de l'entrevistador i mitjançant el procediment d'autoadministració). D'un total de 10 individus es recolliren 9 qüestionaris complets (A i B) sense incidències ni observacions a destacar.

Entre el pretest i el postest hi va haver una diferència d'un mes.

A continuació es mostra la valoració d'alguns ítems després dels canvis experimentats en els diferents passos de la validació cognitiva. Els resultats han estat els següents:

Taula 43: Exemple valoració ítems en el postest.

Variable a analitzar propietari subordinats	Var 17 Voluntat de formació	Ítem 9	Pregunta	Valor
Valor pretest			Voldria continuar formant-me professionalment per fer millor la meva feina.	4,9
Valor postest			Tinc la necessitat de fer cursos de formació per fer millor la meva feina.	4,5

		Observacions	S'observà una lleugera reducció en el valor de la resposta.	
Variable a analitzar avaluador subordinats	Var 45 Estructura organitzativa plana	Ítem 90	Pregunta	Valor
Valor pretest		Considero que l'empresa té pocs nivells directius.		3,1
Valor postest		Considero que l'empresa té massa nivells directius.		4,4 (valor canviat per estructura plana)
		Observacions	El valor obtingut en els subordinats puja 0,5 punts. La mitjana entre propietari i avaluador en el pretest és de 4,1 i en postest 4,7.	

Finalment, en el qüestionari postest es van incorporar dues preguntes de control per poder contrastar la veracitat de la informació rebuda en les preguntes.

Taula 44: Pregunta de control 1

Variable a analitzar	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Ítem	Pregunta control
Ajuda als subordinats	61	121	Directiu	Ajudo els subordinats a millorar la feina.	Als meus subordinats els ajudo perquè puguin millorar la feina.
Ajuda als subordinats	61	122	Subordinats	El meu cap m'ajuda a millorar la feina.	Per millorar la feina compto amb l'ajuda del meu cap.

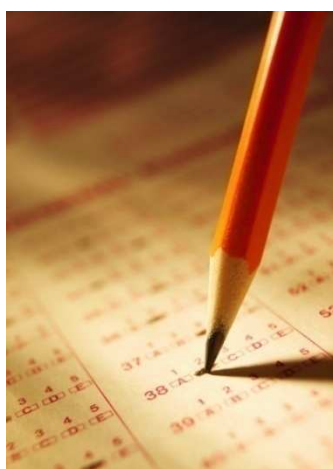
Taula 45: Pregunta de control 2

Variable a analitzar	Var	Ítem	Col·lectiu propietari	Ítem	Pregunta control
Donar autonomia	20	39	Directiu	Dono als subordinats l'autonomia necessària per decidir sobre la millor forma de realitzar les seves tasques.	Els meus subordinats poden decidir com fer millor la seva feina.
Donar autonomia	20	40	Subordinats	El meu cap em dóna l'autonomia necessària per decidir sobre la millor forma de realitzar les meves tasques.	Tinc l'autonomia necessària per poder decidir com fer la meva feina.

En comparar les dades obtingudes en el canvis de preguntes de la prova pretest i postest s'arribaren a les conclusions següents:

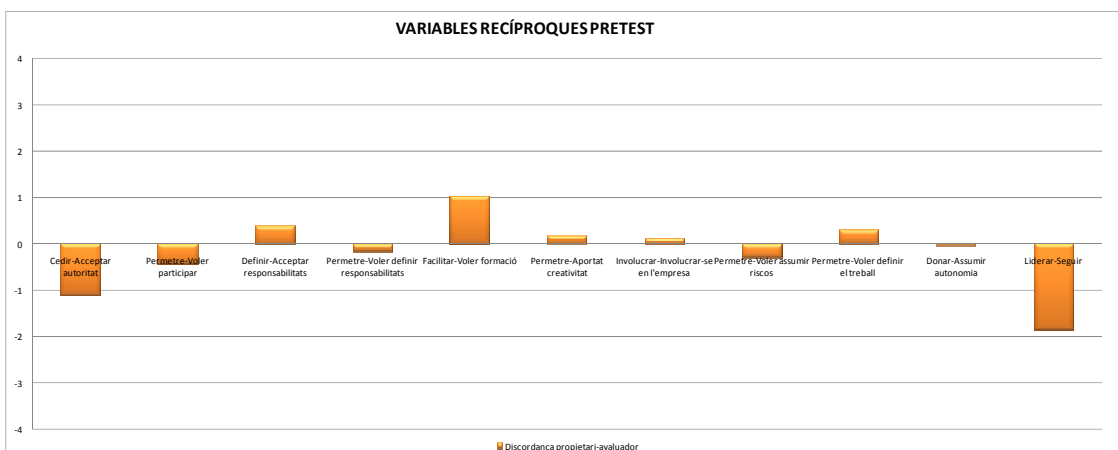
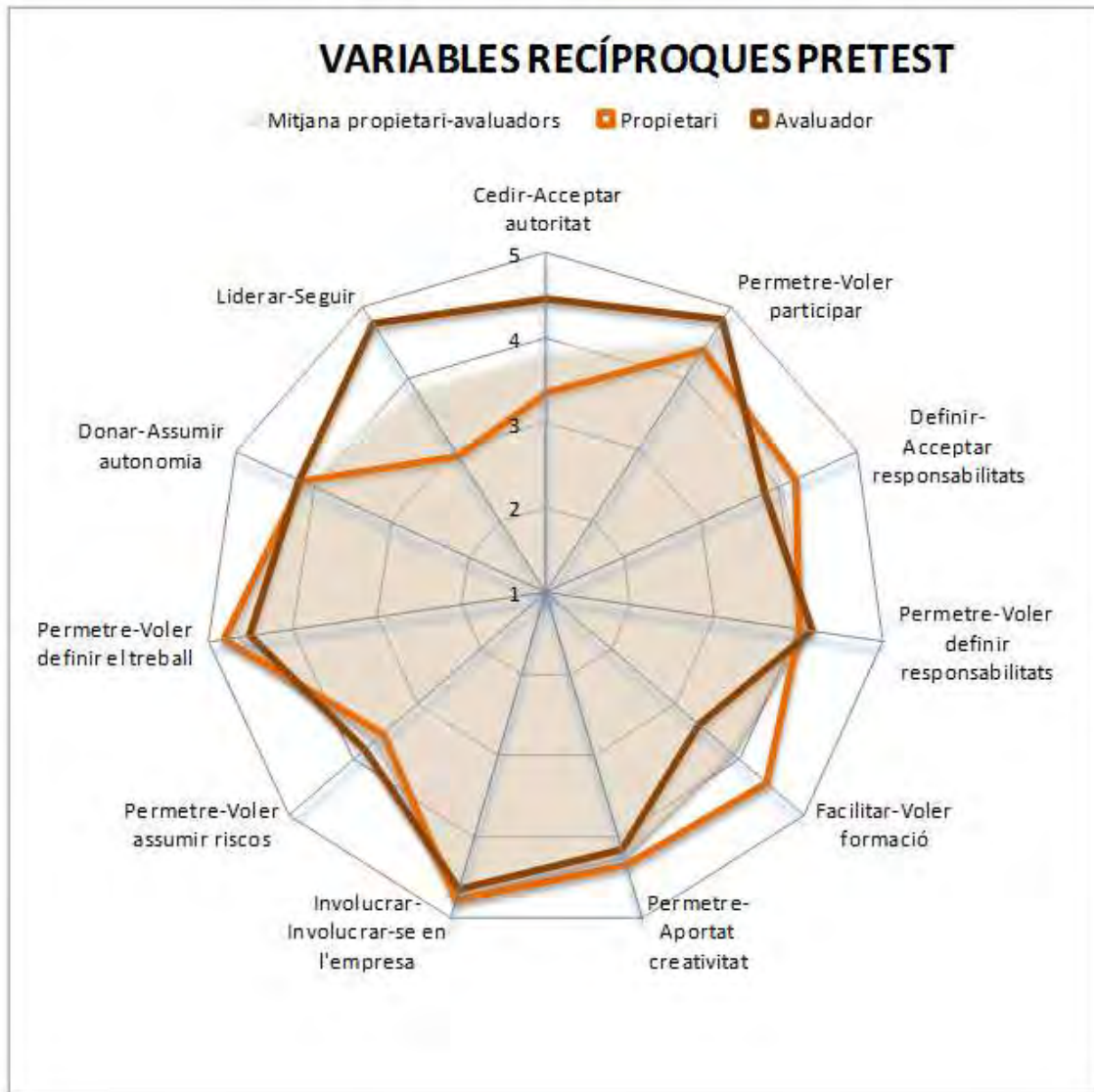
- La diferència entre les dades obtingudes entre el pretest i el postest van ser poc significatives i no s'observaren grans diferències.
- La presència de l'entrevistador en el pretest va afectar molt poc en el resultat de les respostes obtingudes.

A continuació es mostren les dades més significatives obtingudes en les dues fases (pretest i postest).

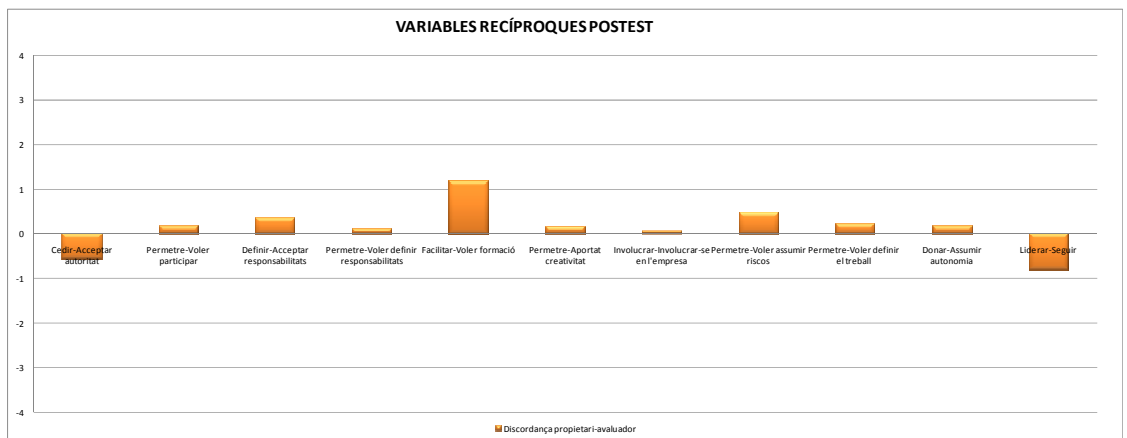
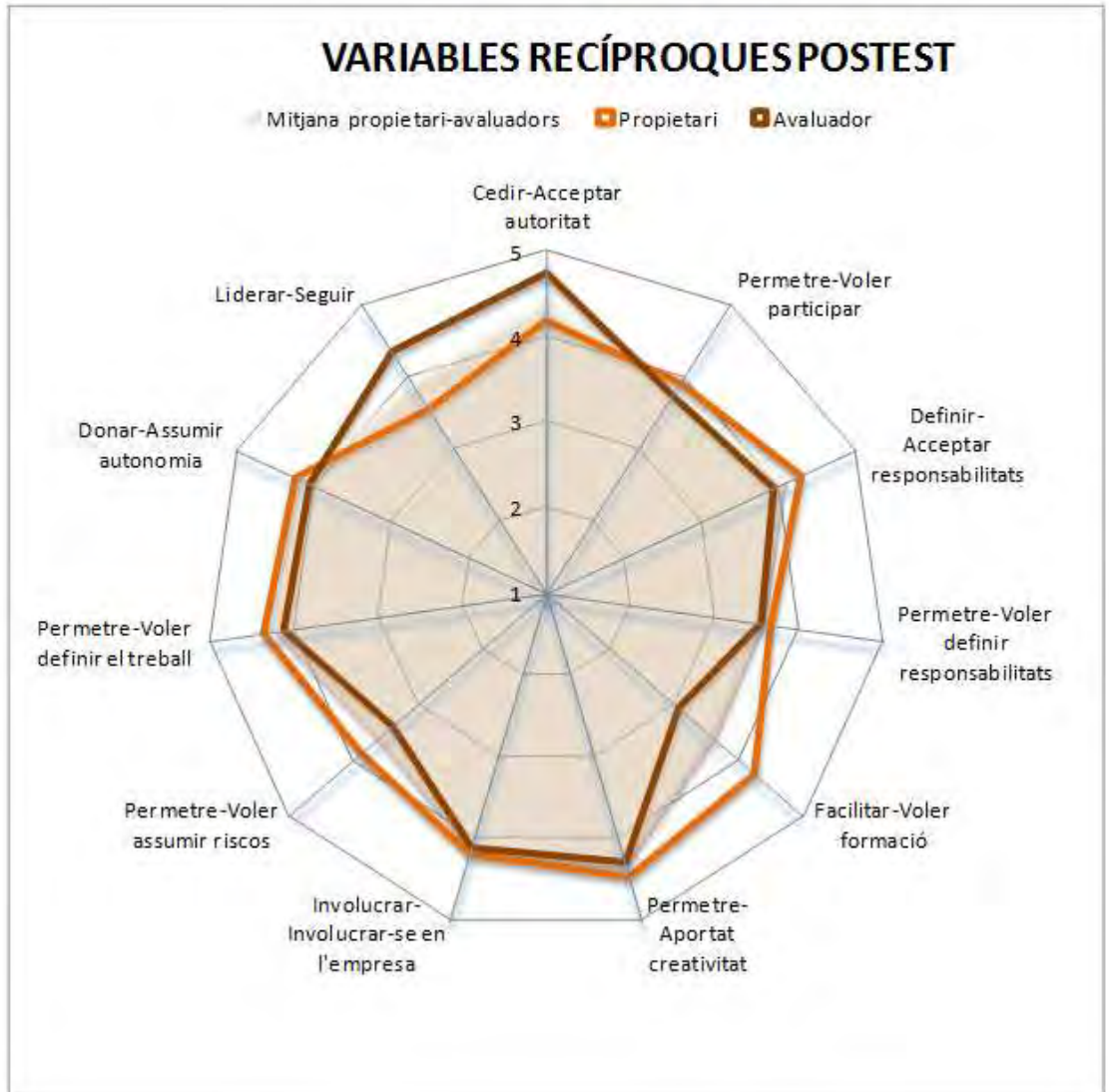


En el pretest la mitjana propietari-avaluador de variables recíproques va ser de 4,2 mentre que en el postest, 4. La discordança promig pretest de -0,2 i de 0,1 en el postest.

Gràfica 11: Variables recíproques pretest

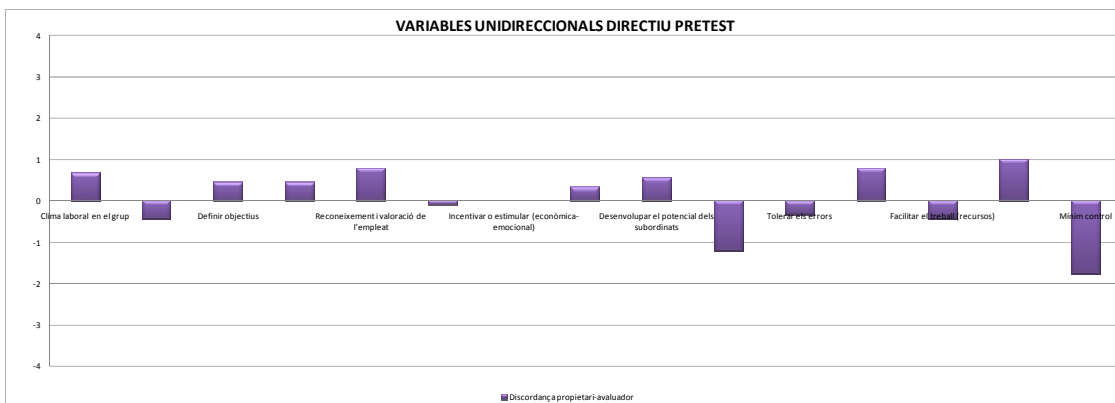
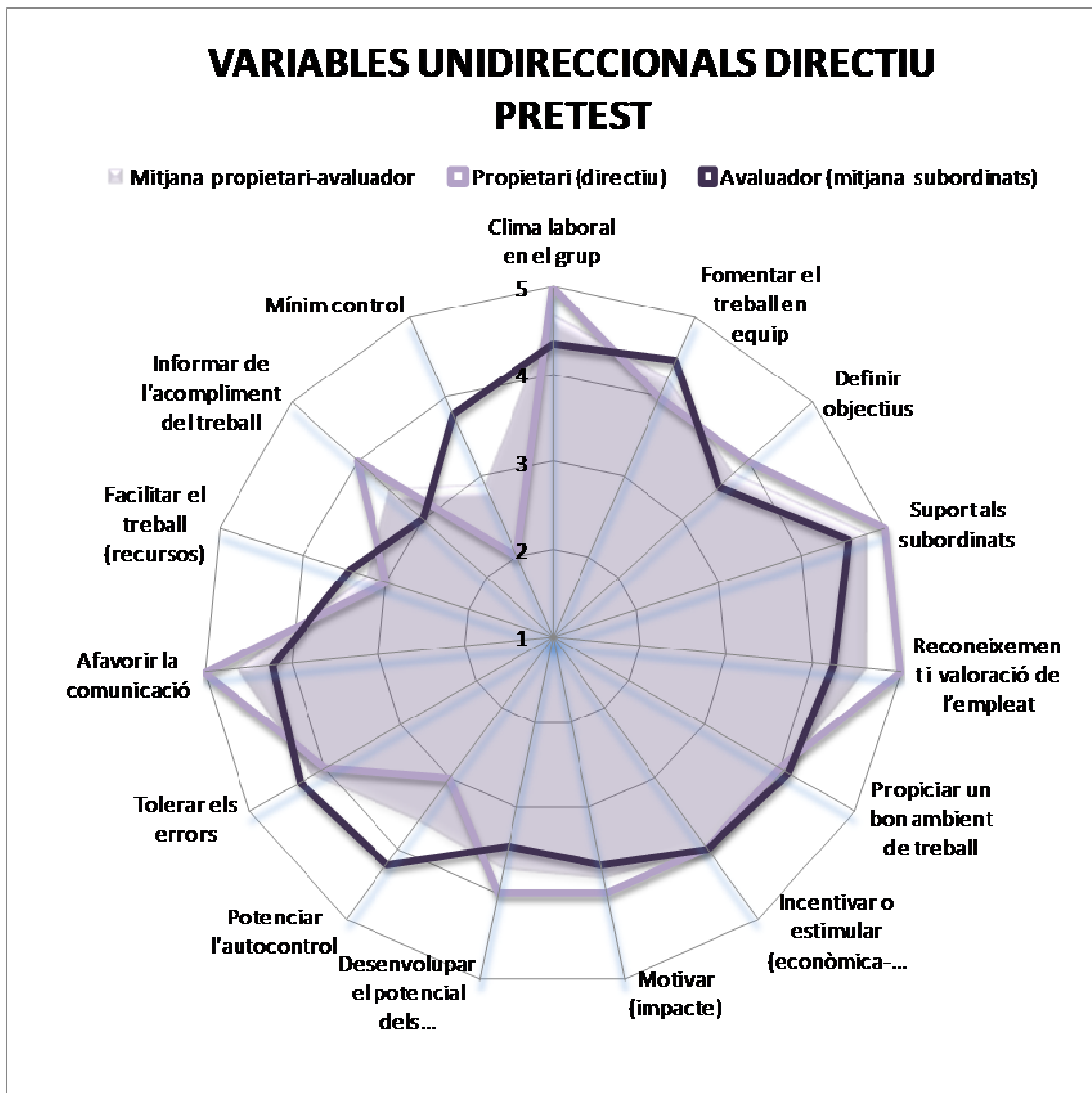


Gràfica 12: Variables recíproques postest

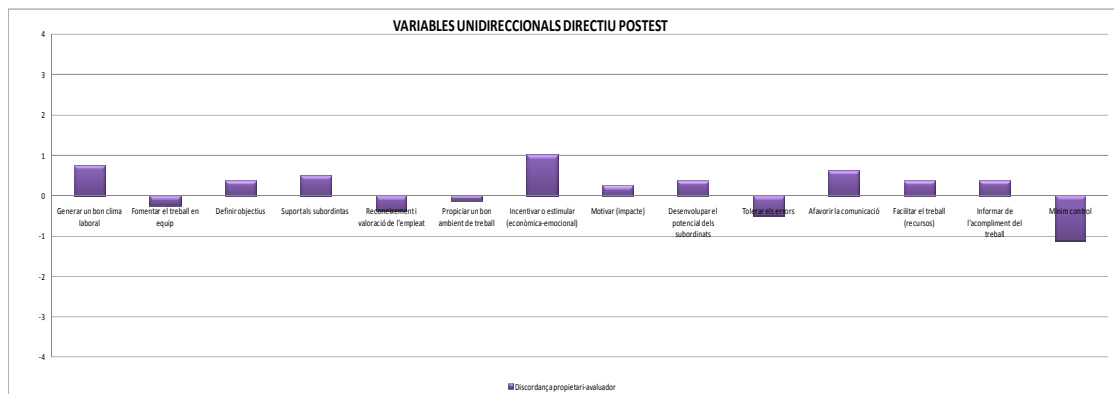
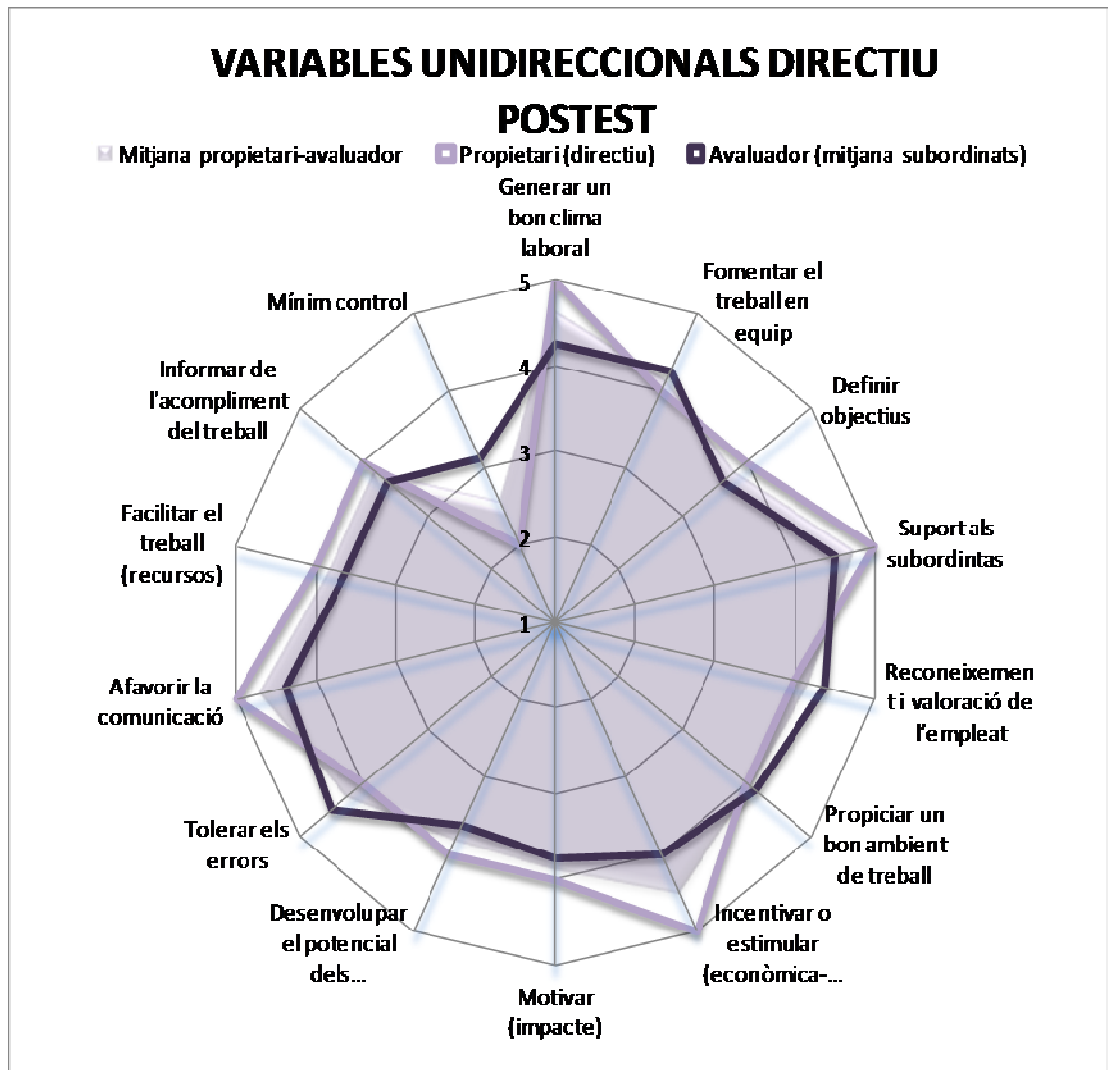


En el pretest la mitjana propietari-avaluador de variables unidireccionals directiu va ser de 4,2 mentre que en el postest de 4,1. La discordança promig pretest de 0 i de 0,2 en el postest.

Gràfica 13: Variables unidireccionals directiu pretest

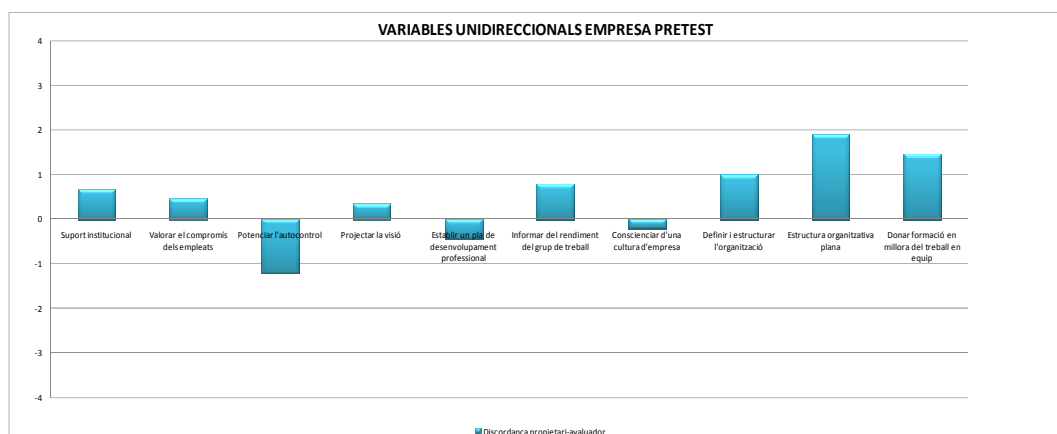
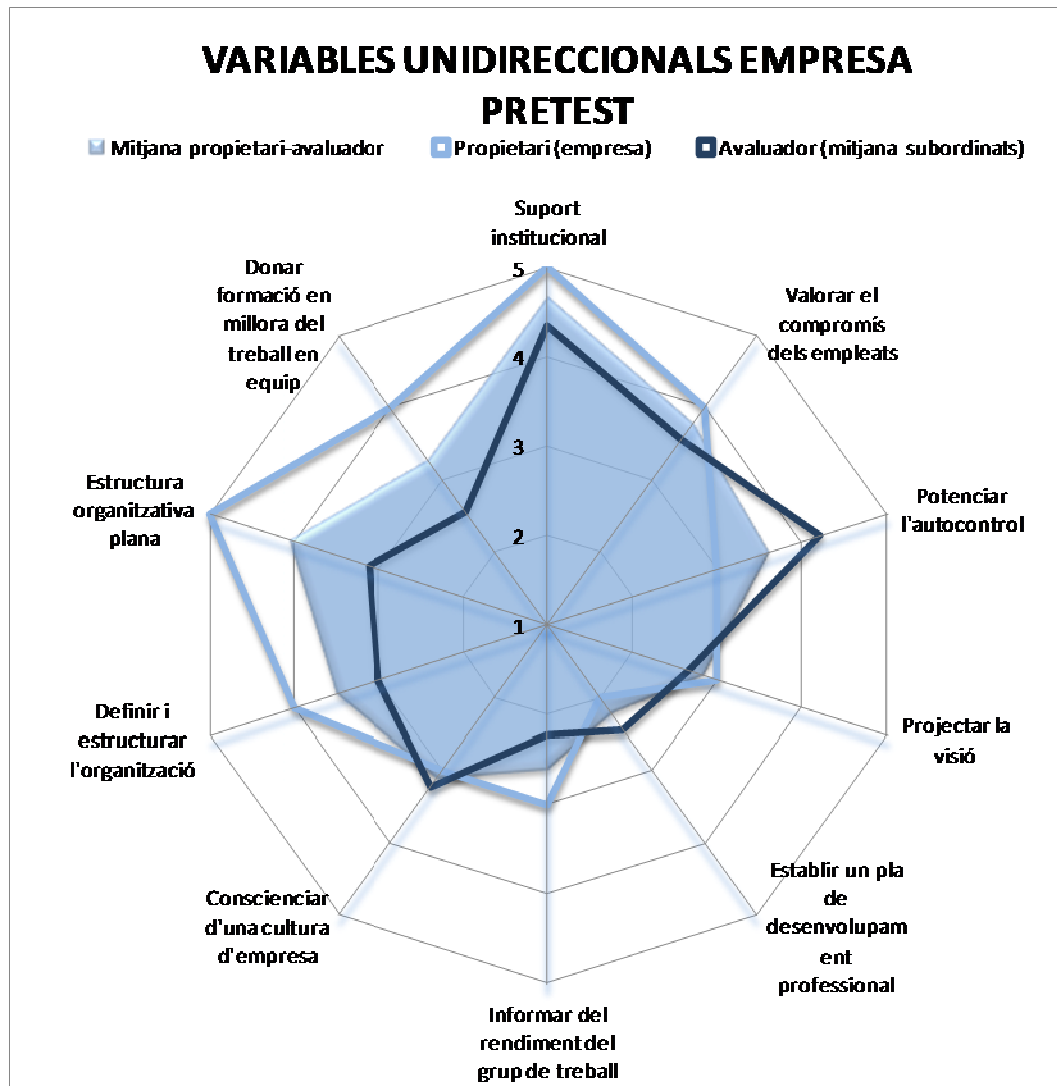


Gràfica 14: Variables unidireccionals directiu postest

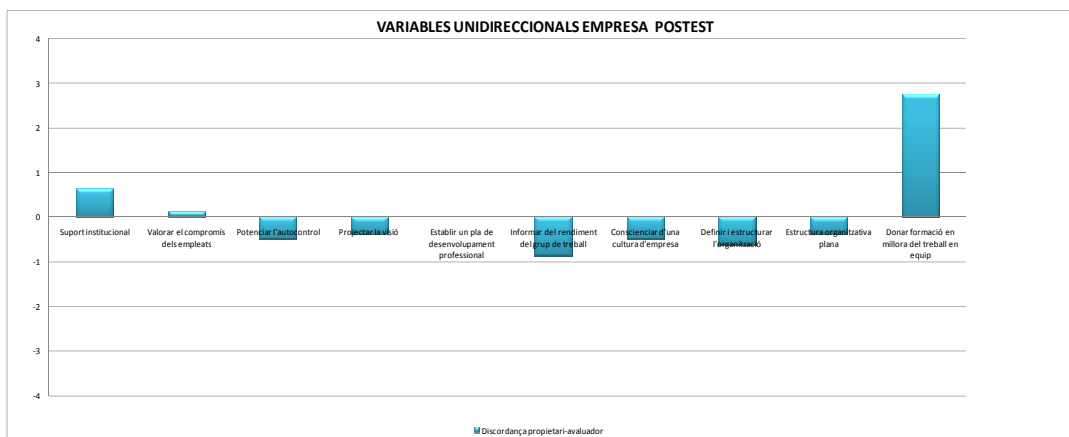
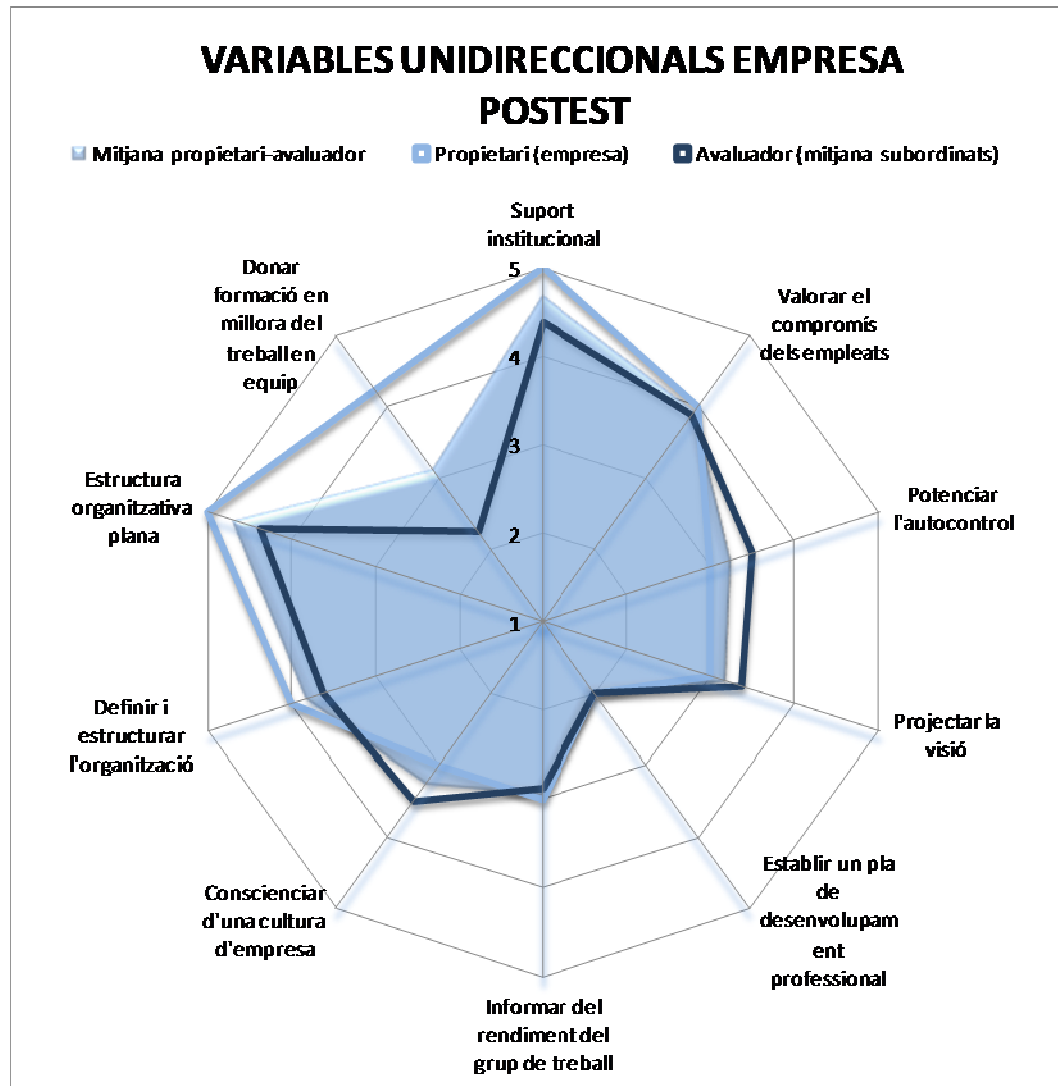


En el pretest la mitjana propietari-avaluador de variables unidireccionals empresa va ser de 3,4 mentre que en el postest de 4,1. La discordança promig pretest de 0,5 i de 0,2 en el postest.

Gràfica 15: Variables unidireccionals empresa pretest

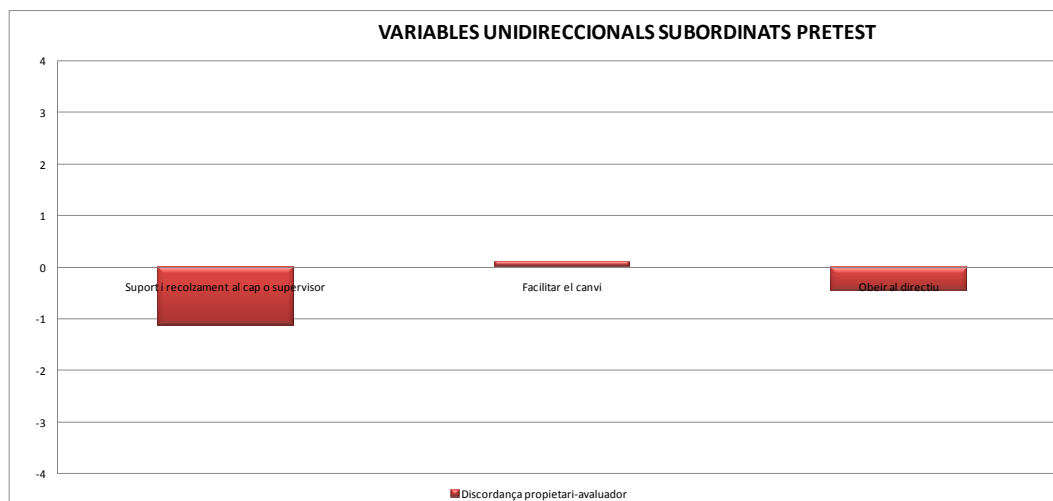
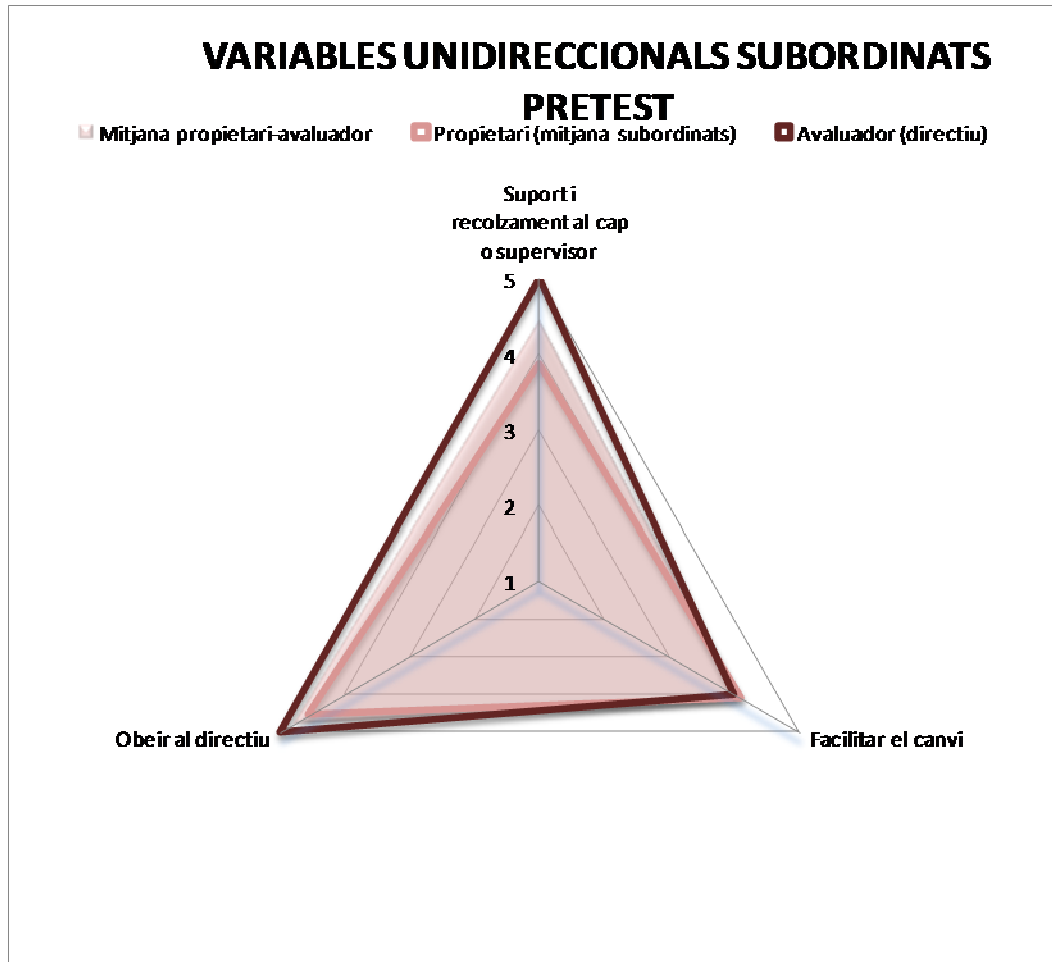


Gràfica 16: Variables unidireccionals empresa postest

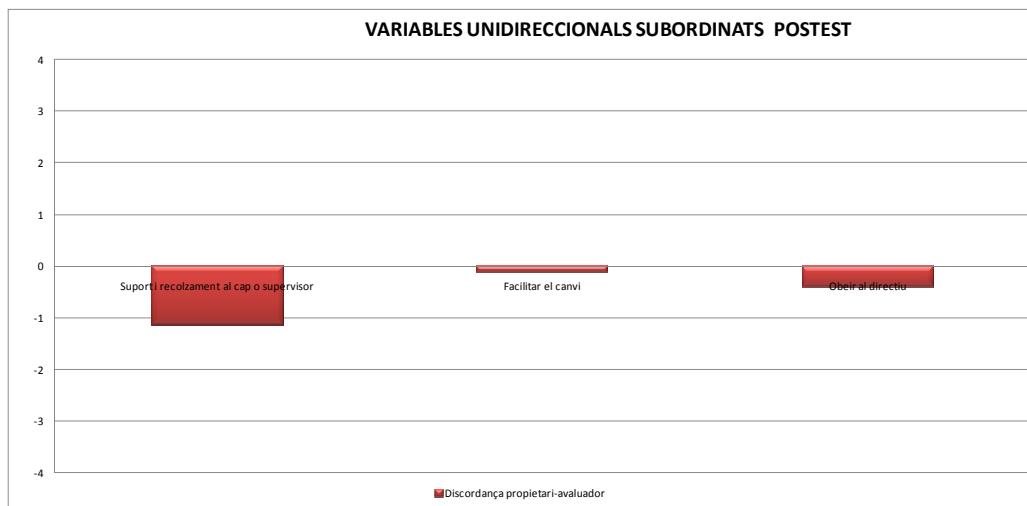
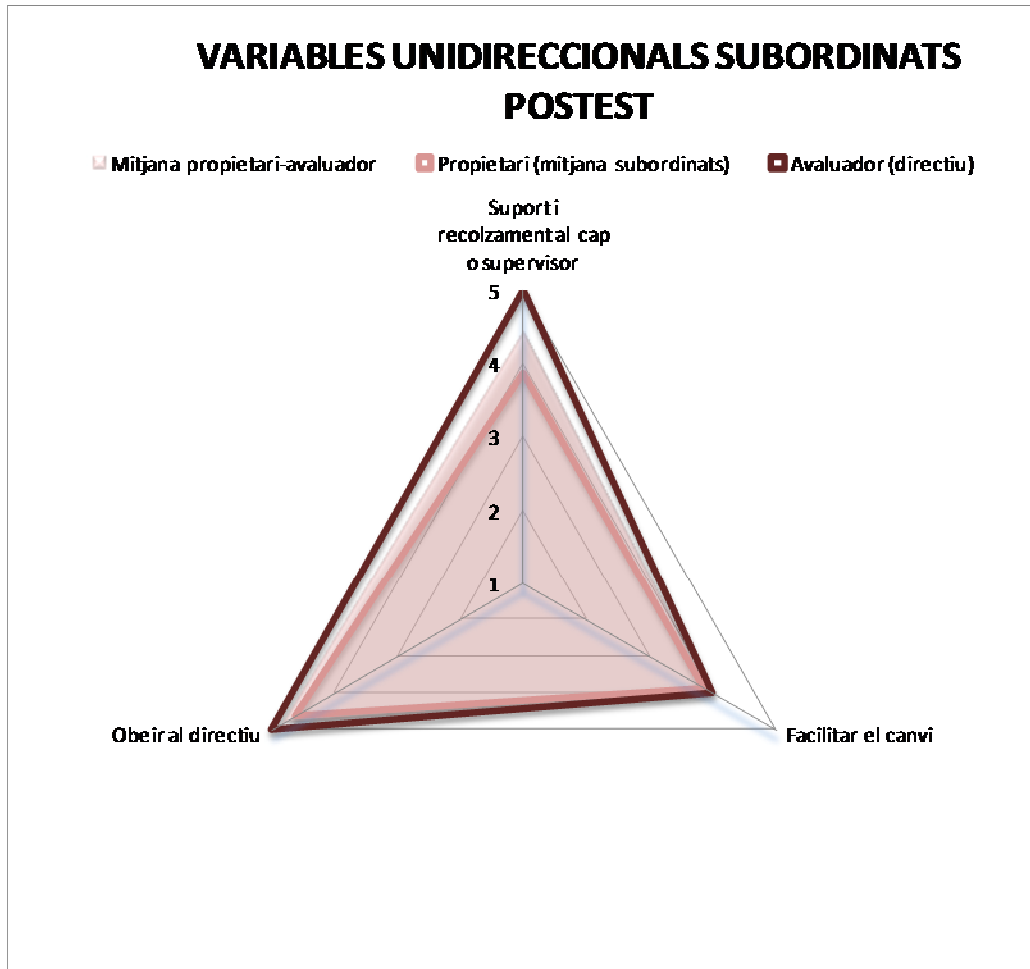


En el pretest la mitjana propietari-avaluador de variables unidireccionals subordinats va ser de 4,4 mentre que en el postest de 4,4. La discordança promig pretest de -0,5 i de -0,5 en el postest.

Gràfica 17: Variables unidireccionals subordinats pretest

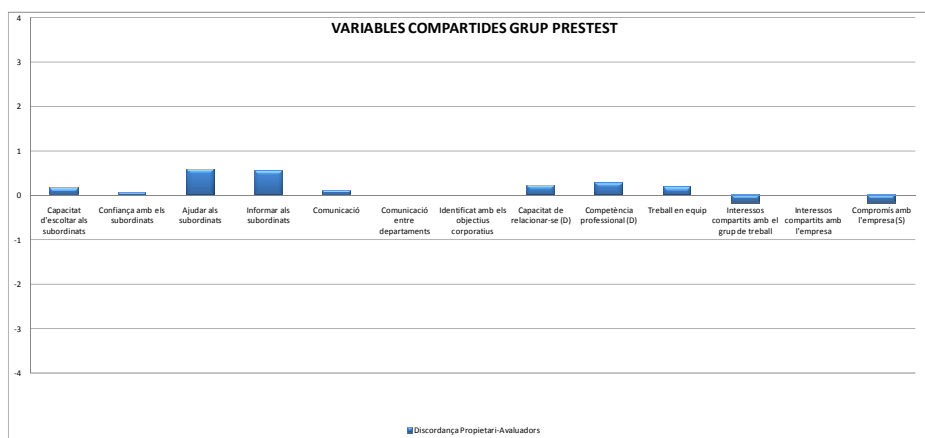
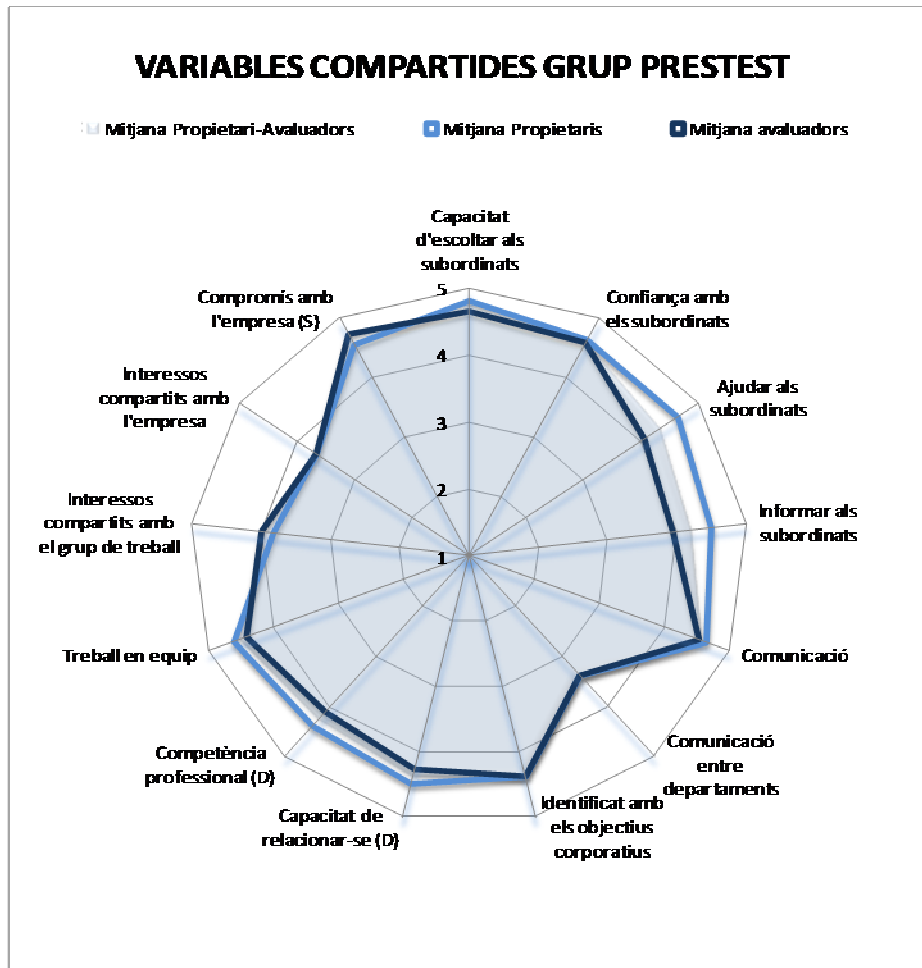


Gràfica 18: Variables unidireccionals subordinats postest

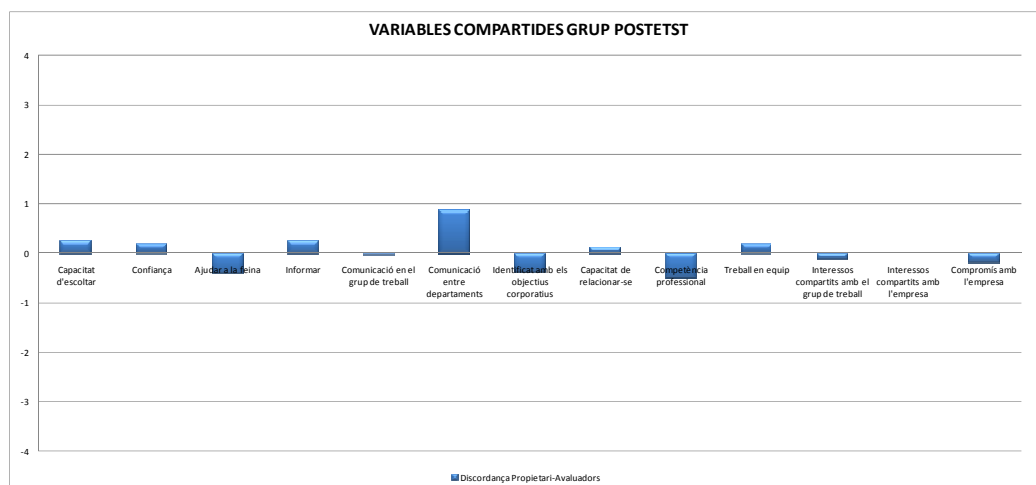
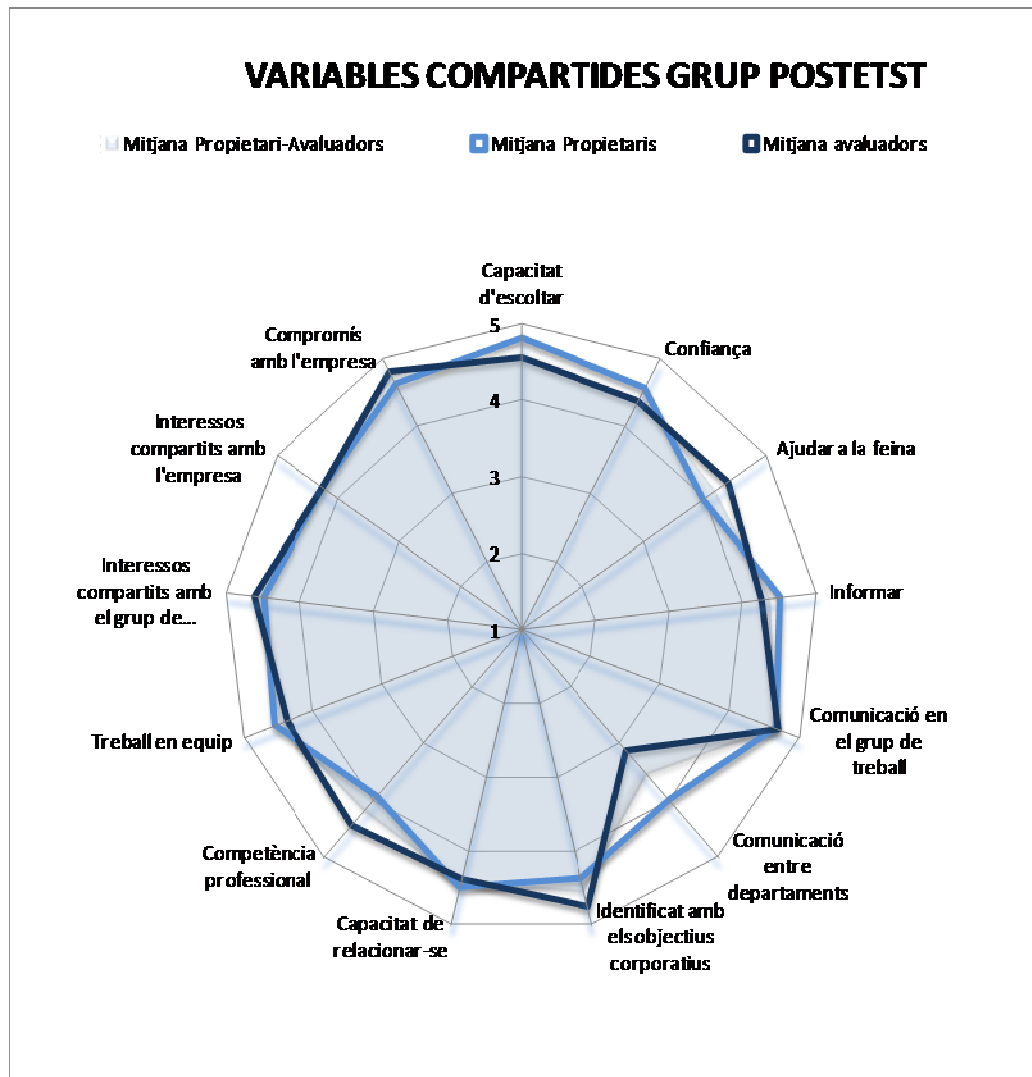


En el pretest la mitjana propietari-avaluador de variables compartides grup va ser de 4,3 mentre que en el postest de 4,4. La discordança promig pretest era de 0,1 i de 0 en el postest

Gràfica 19: Variables compartides grup pretest

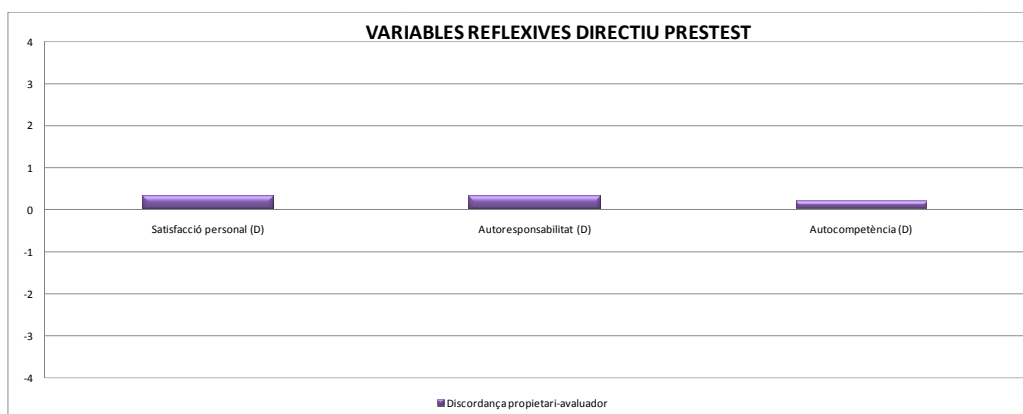
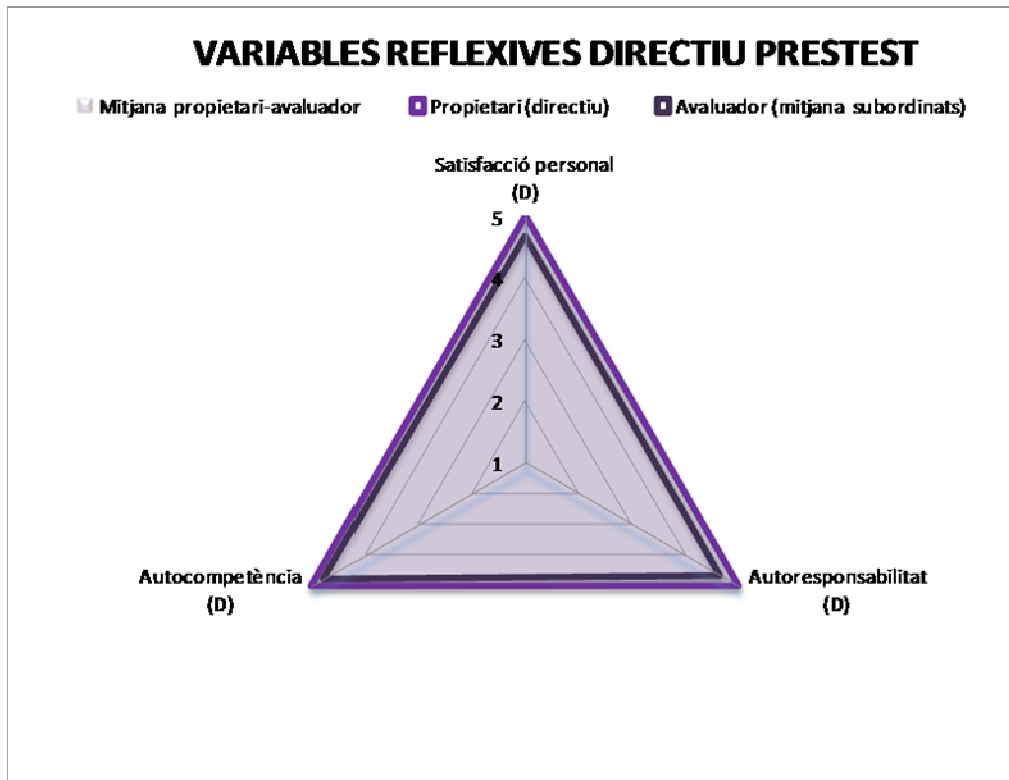


Gràfica 20: Variables compartides grup postest

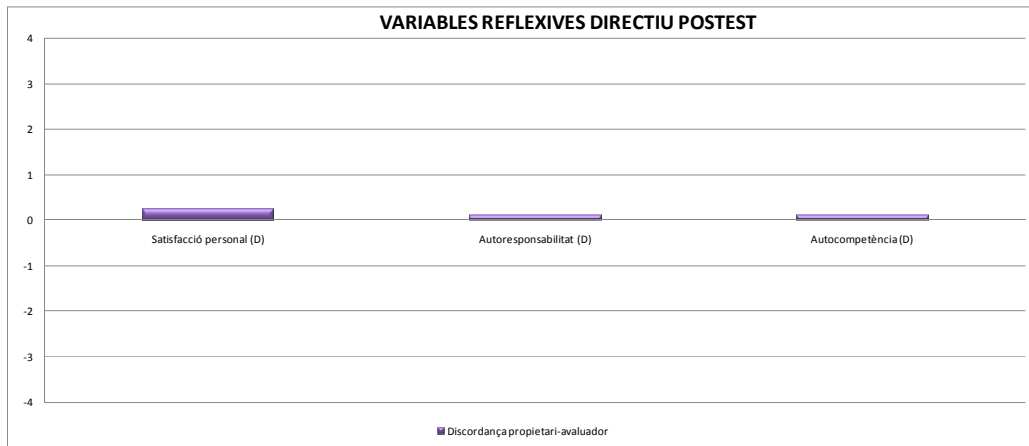
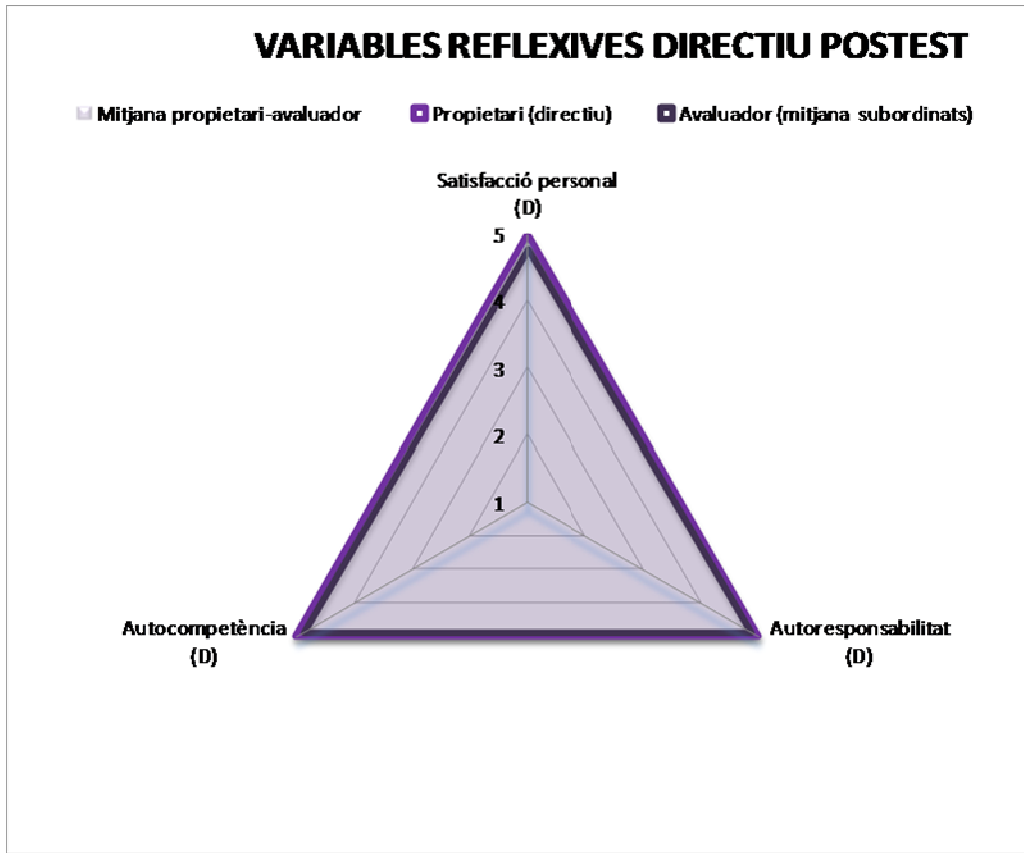


En el pretest la mitjana propietari-avaluador de variables reflexives directiu va ser de 4,9 mentre que en el postest de 4,9. La discordança promig pretest era de 0,3 i de 0,2 en el postest.

Gràfica 21: Variables reflexives directiu pretest

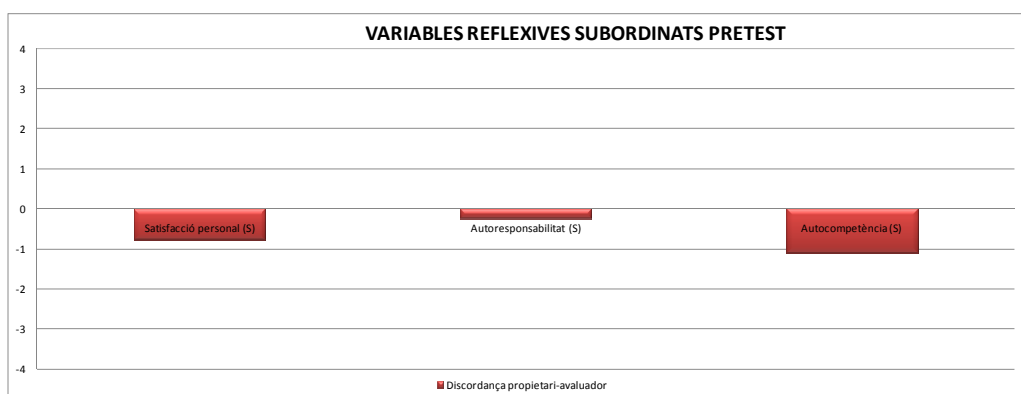
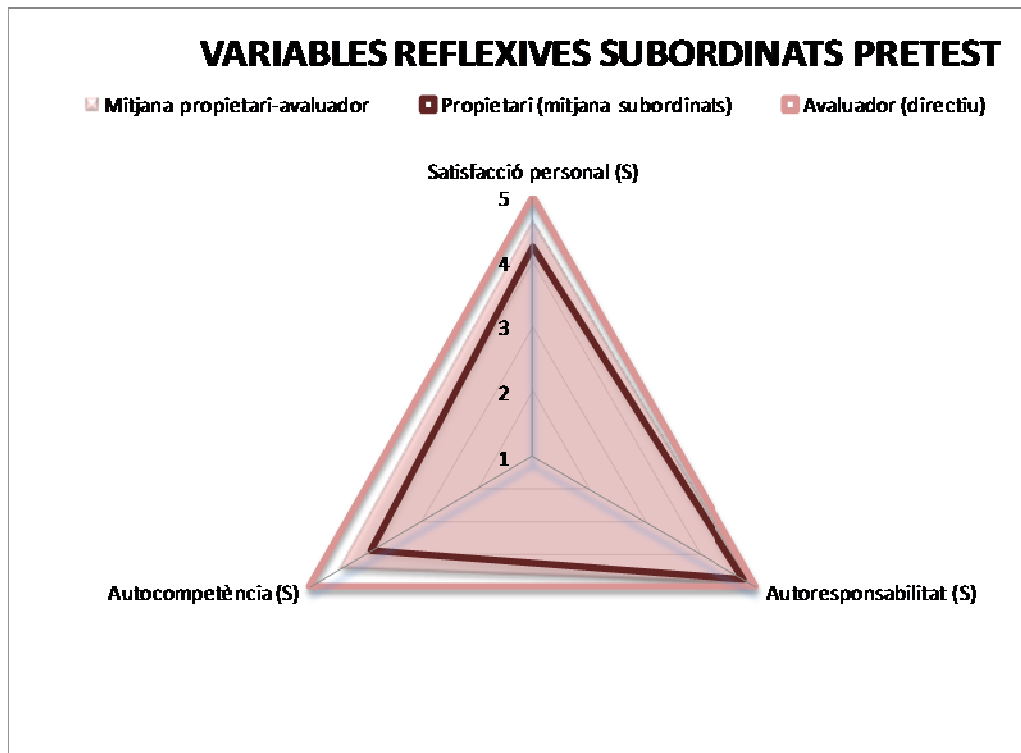


Gràfica 22: Variables reflexives directiu postest

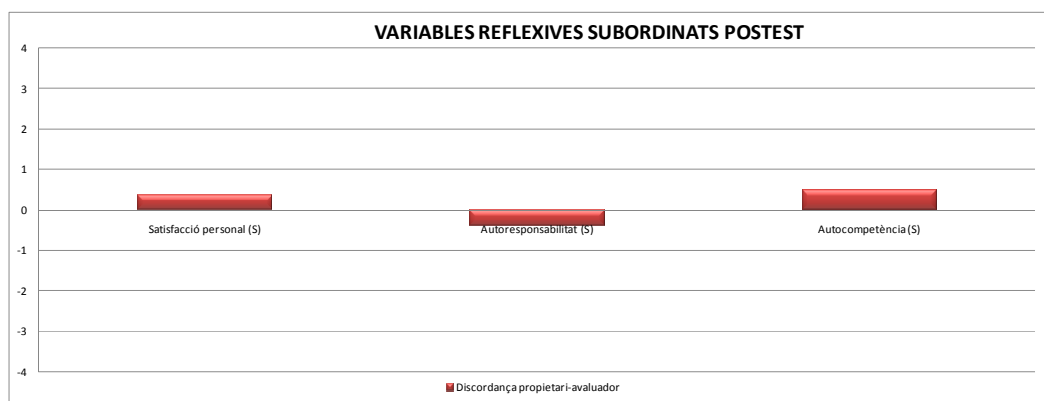
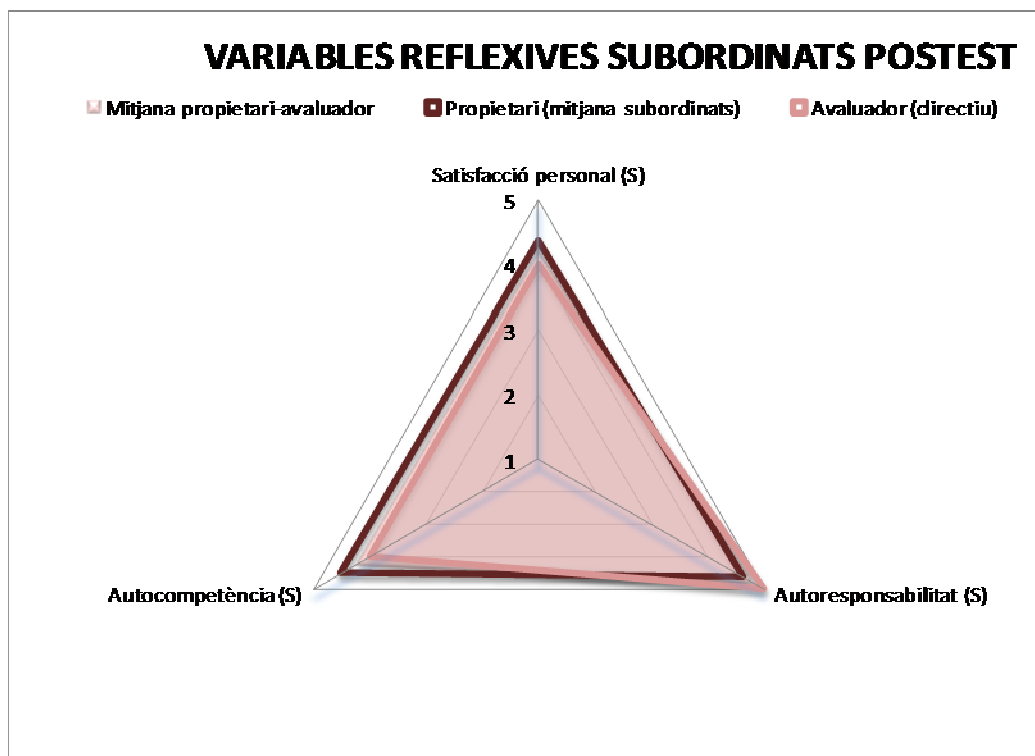


En el pretest la mitjana propietari-avaluador de variables reflexives subordinats va ser de 4,6 mentre que en el postest de 4,4. La discordança promig pretest era de -0,7 i de 0,2 en el postest.

Gràfica 23: Variables reflexives subordinats pretest

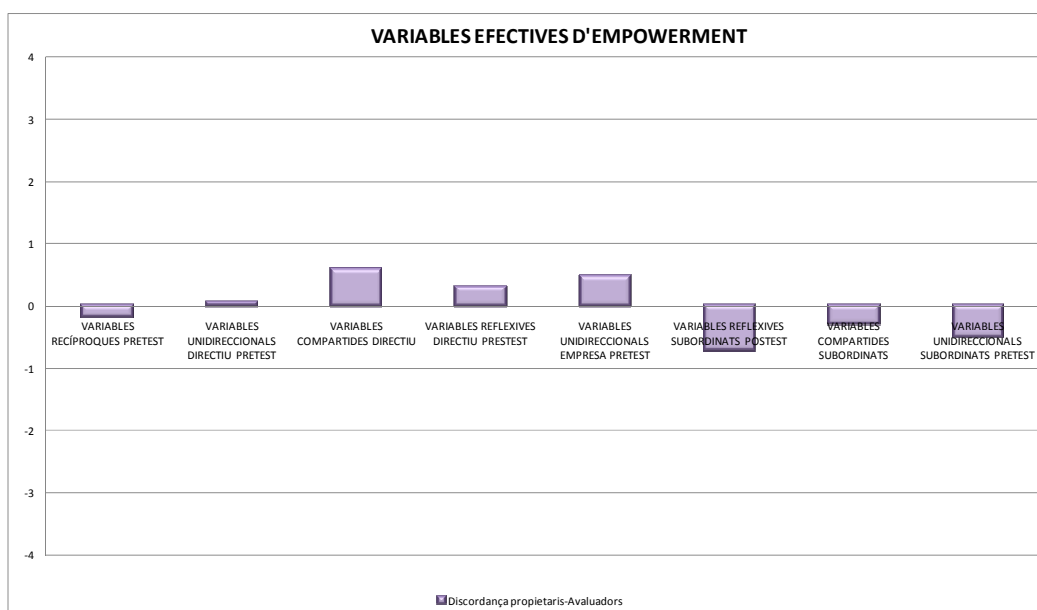
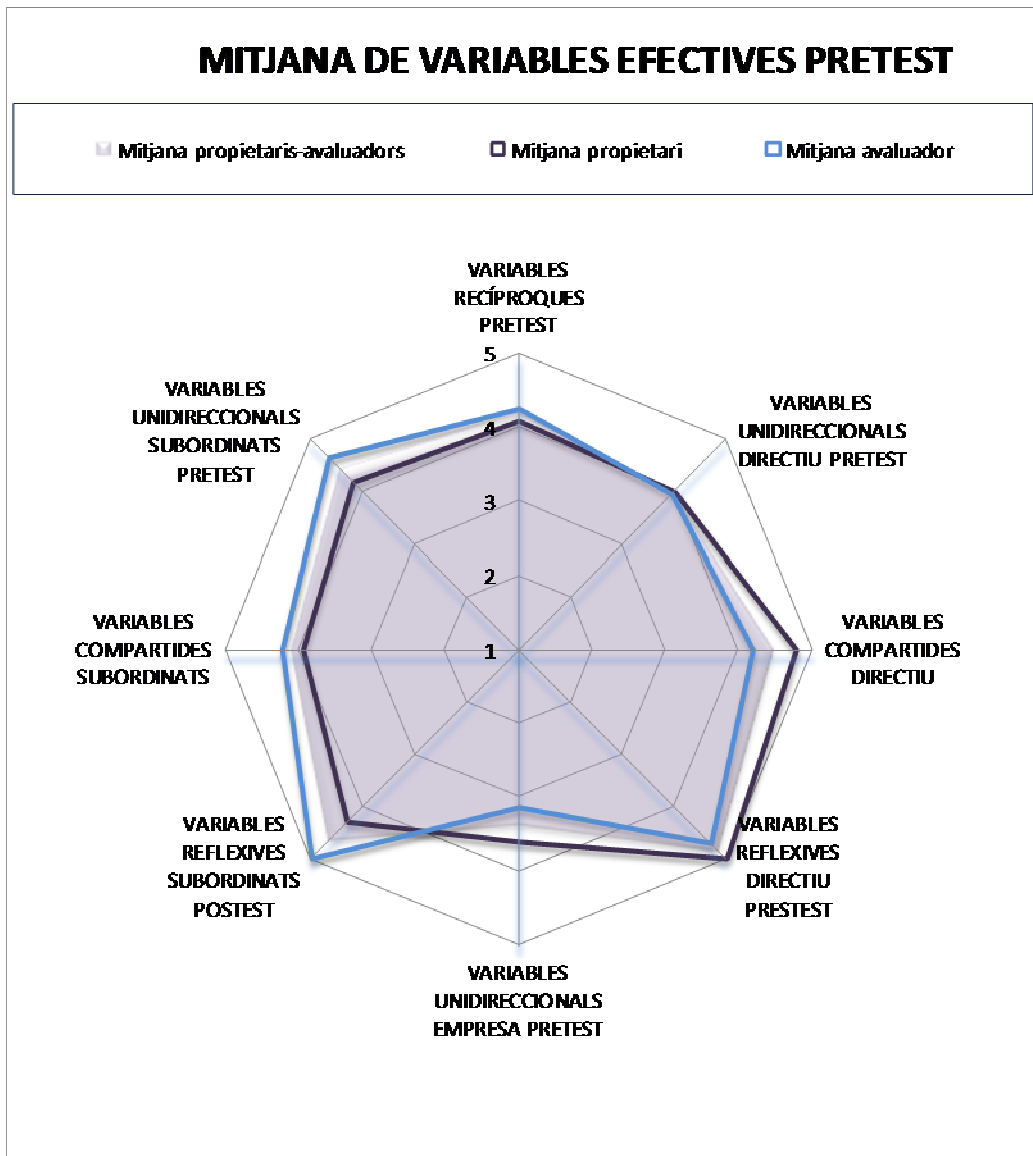


Gràfica 24: Variables reflexives subordinats postest

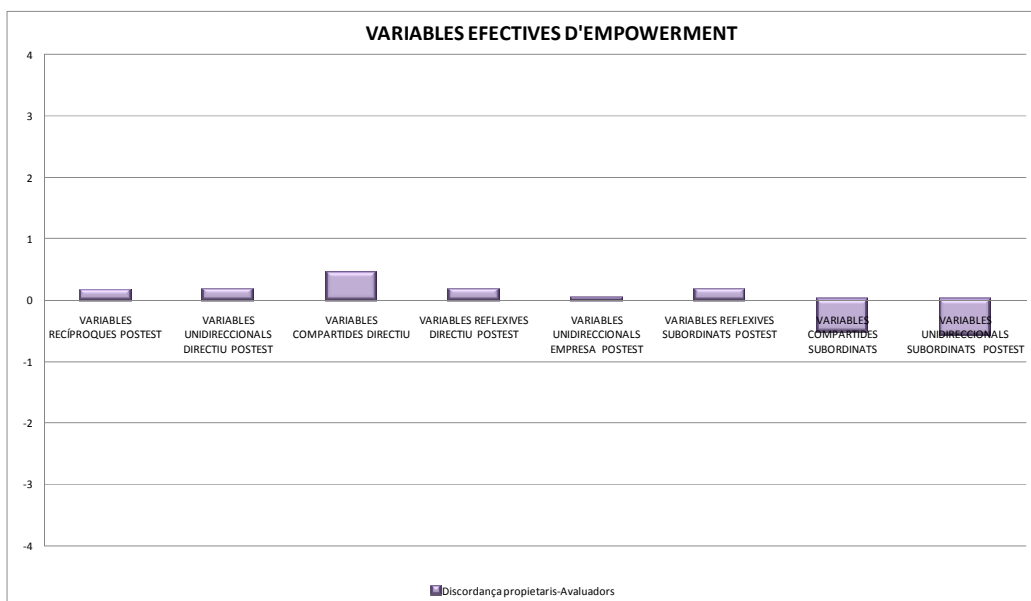
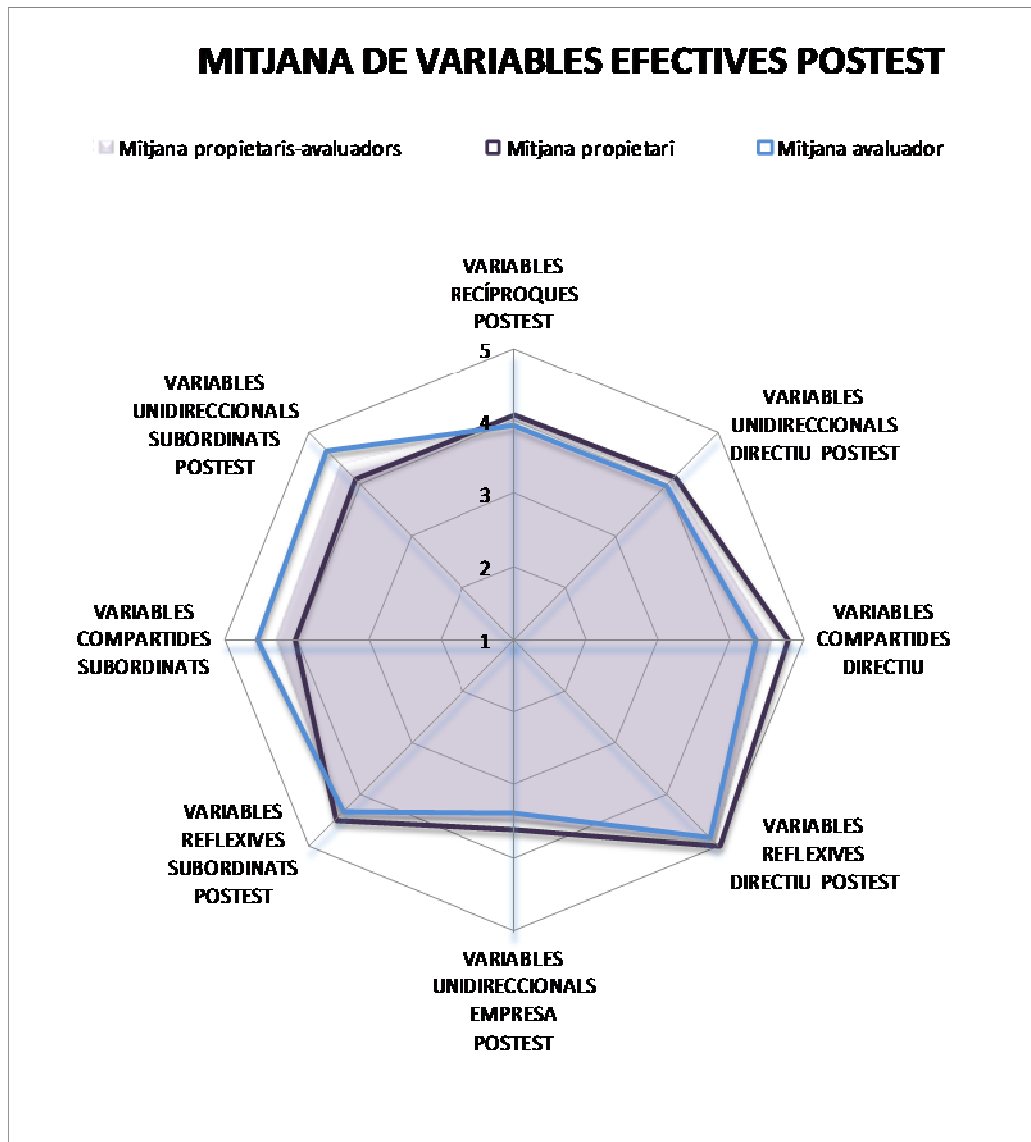


En el pretest la mitjana propietari-avaluador del conjunt de variables efectives va ser de 4,2 mentre que en el postest de 4,2. La discordança promig pretest era de 0 i de 0,1 en el postest.

Gràfica 25: Mitjana de les variables efectives del pretest



Gràfica 26: Mitjana de les variables efectives del postest



Resultats de la comparació de pretest i postest:

- Variables recíproques:

Les dades recollides en les subvariables directiu van ser lleugerament superiors en el postest (valor mitjana obtinguda del conjunt de variables i sub-variables).

SUB VARIABLES RECÍPROQUES DIRECTIU	Propietari (directiu)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari- avaluador	Discordança propietari- avaluador
PRETEST	4,2	4,0	0,9	4,1	0,2
POSTEST	4,3	4,2	0,7	4,2	0,1

Les subvariables subordinats van ser lleugerament inferiors en el postest.

SUB VARIABLES RECÍPROQUES SUBORDINATS	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari- avaluador	Discordança propietari- avaluador
PRETEST	4,1	4,5	0,8	4,3	-0,5
POSTEST	4,0	3,7	0,7	3,9	0,3

La discordança associada es va reduir en el postest.

El conjunt de variables recíproques va variar molt lleugerament.

VARIABLES RECÍPROQUES	Propietari	Avaluador	Mitjana propietari- avaluadors	Discordança propietari- avaluador
PRETEST	4,1	4,3	4,2	-0,2
POSTEST	4,1	3,9	4,0	0,1

- En les variables unidireccionals directiu no es van detectar canvis significatius.

VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU	Propietari (directiu)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
PRETEST	4,0	4,0	0,8	4,0	0,0
POSTEST	4,1	4,0	0,8	4,1	0,2

- A les variables unidireccionals empresa es van mantenir valors semblants, però amb una discordança menor en el postest.

VARIABLES UNIDIRECCIONALS EMPRESA	Propietari (empresa)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
PRETEST	3,6	3,1	1,1	3,4	0,5
POSTEST	3,6	3,4	1,1	3,5	0,0

- Les variables unidireccionals subordinats resultaren idèntiques en el pretest i en el postest.

VARIABLES UNIDIRECCIONALS SUBORDINATS	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
PRETEST	4,2	4,7	0,7	4,4	-0,5
POSTEST	4,1	4,7	0,7	4,4	-0,5

- A les variables compartides directiu sortiren valors semblants, on la variables interessos compartits amb l'empresa per part del propietari eren lleugerament majors. Els valors de les variables compartides subordinat per part de l'avaluador eren majors en el postest, en conseqüència hi havia una petita variació en la discordança a l'alça en el postest. S'observaren poques diferències entre les subvariables compartides entre subordinats en el pretest postest. En el postest la discordança entre propietari i

avaluador van ser quasi nul·les. En les variables compartides del grup en el postest els "interessos compartits" amb l'empresa pugen 0,6 punts i augmenta lleugerament la discordança en la variable "comunicació entre departaments". La mitjana de variables va ser quasi idèntica.

VARIABLES COMPARTIDES GRUP	Mitjana Propietaris	Mitjana avaluadors		Mitjana Propietari-Avaluadors	Discordança Propietari-Avaluadors
PRETEST	4,4	4,2		4,3	0,1
POSTEST	4,4	4,4		4,4	0,0

- En les variables reflexives directiu no s'observaren canvis entre el pretest i el postest.

VARIABLES REFLEXIVES DIRECTIU	Propietari (directiu)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
PRETEST	5,0	4,7	0,5	4,9	0,3
POSTEST	5,0	4,8	0,4	4,9	0,2

- En les reflexives subordinats en el postest la discordança entre propietaris i avaluadors va ser menor.

VARIABLES REFLEXIVES SUBORDINATS	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
PRETEST	4,3	5,0	0,7	4,6	-0,7
POSTEST	4,5	4,3	0,6	4,4	0,2

Quant a la fiabilitat obtinguda en el pretest i postest, es diu que una eina de mesura és fiable quan permet obtenir dades semblants en diferents moments de temps. (Sánchez y Sarabia, 1999 citat per de Araújo 2009).

Dels resultats obtinguts podem dir que en la prova pretest i postest l'eina s'ha comportat de manera fiable en la recollida de dades.

8.1.7 Altres mètodes de validació

Una altre mètode de validació de qüestionaris és la validació de constructe. Abad *et al.* (2006) defineix constructe com “un concepte elaborat pels teòrics de la psicologia per a explicar el comportament humà. Per a l'estudi d'un constructe, és indispensable l'existència d'indicadors observables on els indicadors són els ítems del qüestionari i que s'han de comprovar que empíricament són adequats per a reflectir el constructe de referència”.

Les fase de validació de constructe segons Abad *et al.* (2006), Barbero García *et al.* (2003) i Martínez Arias (1995) (citats per de Araújo, 2009) són:

- 1- Definir el constructe d'interès a partir de les teories que existeixin.
- 2- Dissenyar l'instrument de mesura, el qual ha de tenir en la seva composició d'elements rellevants i representatius aquelles conductes que representin manifestacions específiques i concretes del constructe.
- 3- Obtenir dades empíriques de les relacions entre les puntuacions obtingudes a l'aplicar el qüestionari i les variables hipotetitzades.
- 4- Determinar si les hipòtesis plantejades es verifiquen o no.

Com hem esmentat a la introducció al capítol, l'objectiu de la tesi no és fer una validació completa del qüestionari, però en els capítols 1,2,3 i 4 d'aquesta tesi s'han definit els antecedents del que es mesura, l'*empowerment*, en capítol 5 s'ha presentat el constructe a analitzar, les variables primàries o efectives de l'*empowerment* i en capítol 6 s'ha presentat l'instrument de mesura i els precedents que s'han utilitzat per construir el qüestionari. En el cas d'aquesta tesi, al ser de tipus exploratiu, no s'han definit hipòtesis que es deixen per a estudis posteriors. Per tot plegat, sí que queda justificat el constructe a analitzar i es deixa per estudis posteriors la validació completa mitjançant el que s'anomena validació per criteri, que consisteix en

trobar el coeficient de correlació entre el qüestionari i una altra mesura.

8.2 Prova pilot i anàlisi explotatòria

Per provar l'eina en un entorn real de mesura es va administrar el qüestionari (PIEQ) *Primary Items Empowerment Questionnaire* en diferents unitats d'anàlisi representatives de la realitat de la tipologia teòrica d'on es dóna l'*empowerment*.

8.2.1 Característiques de la prova pilot

En les investigacions socials, en primer lloc s'han de determinar quins són els elements d'interès que componen el col·lectiu que cal investigar. L'element de la població és la persona o entitat de la qual s'extreu de la informació. Analitzar o recollir informació del total d'elements de la població o també anomenat univers pot resultar quasi impossible de portar a terme. La selecció dels elements que formen la mostra ha de ser d'una part i no de tot el conjunt de la població, fet que comporta un cert error anomenat error mostral. La selecció de les unitats d'anàlisi de la prova pilot depèn de:

- El procediment de mostreig
- La mida de la mostra

Tot seguit descriurem com s'ha realitzat la selecció en la prova pilot.

8.2.2 Procediment de selecció de les unitats de mesura

Per seleccionar les unitats d'anàlisi existeixen dos mecanismes de selecció: l'aleatori (o probabilístic) i el no aleatori (o no probabilístic).

En l'aleatori tots els elements de la població tenen la probabilitat, (coneguda i diferent de zero) de ser inclosos en la mostra. És el més utilitzat en les investigacions confirmatòries, Fernández Alarcón. V (2006).

En el mostreig no aleatori s'escullen les unitats d'anàlisi. Dintre d'aquest grup trobem els procediments el mostreig per conveniència, on de les unitats d'anàlisi es seleccionen aquelles que tinguin les característiques similars a les de la població objectiu. Aquest tipus de mostreig resulta útil quan es pretén realitzar una primera prospecció de la població o quan no existeix un marc de l'enquesta definit (Casal i Mateu, 2003).

En la tesi s'ha realitzat una selecció de casos representatius per provar l'eina de selecció mitjançant un mecanisme no aleatori, perquè la finalitat de la tesi no és confirmatòria sinó exploratòria. En una etapa posterior a la tesi, en la validació del model es pretén fer un mostreig del tipus aleatori. Per aquest motiu i amb l'objectiu de fer una primera aproximació a l'estudi de les VEE s'optà per escollir un conjunt de casos representatius que comporten el que anomenem prova pilot, amb la finalitat d'analitzar si la informació recollida ens pot aportar dades sobre la utilitat de l'eina en l'anàlisi del conjunt de la població.

8.2.3 Nombre de casos seleccionats en la prova pilot

En els mecanismes no aleatoris, l'elecció del nombre de casos no és de gran importància, ja que el que es pretén és mostrar aquells casos més representatius i significatius. En el nostre cas, s'han seleccionat un conjunt de grups de treball que per la seva heterogeneïtat ens

permet poder provar l'eina desenvolupada i començar a analitzar les primeres dades recollides per testar el model en un treball de camp.

Els casos seleccionats en aquesta primera prova pilot han estat formats per un conjunt de 26 unitats d'anàlisi o grups de treball, en 4 empreses i amb un total de 175 enquestes vàlides rebudes.

A continuació descrivim els grups de treball i el nombre de dades recollides:

Taula 46: Tipus de grups i quantitat de dades recollides

Codi empresa	Breu descripció				
E001	Institució de l'àmbit de la docència universitària. Empresa del tipus gran empresa (més de 250 treballadors). Sector d'activitat terciari. Professió majoritària del grup professors.				
Codi del grup	Breu descripció	Nombre total de membres grup	Nombre total d'enquestes vàlides recollides	Nombre d'enquestes rebutjades, amb errors o nul·les	% de respostes vàlides
G001	Nivell directiu mitjà	10	9	0	90%
G002	Nivell operatiu (docent)	25	10	0	40%
G003	Nivell operatiu (administratiu)	6	6	0	100%
G005	Nivell operatiu (docent)	13	10	1	77%

Codi empresa	Breu descripció				
E003	Institució de l'àmbit de la docència de la formació professional. Empresa del tipus mitjà (menys de 250 treballadors). Sector d'activitat terciari. Professió majoritària professors.				
Codi del grup	Breu descripció	Nombre total de membres grup	Nombre total d'enquestes vàlides recollides	Nombre d'enquestes rebutjades, amb errors o nul·les	% de respostes vàlides
G001	Nivell directiu alt	6	6	0	100%
G002	Nivell directiu mitjà	8	7	0	87%
G003	Nivell operatiu (docent)	4	4	0	100%
G004	Nivell operatiu (docent)	7	5	1	71%
G005	Nivell operatiu (docent)	5	5	0	100%
G006	Nivell operatiu (docent)	9	9	0	100%
G007	Nivell operatiu (docent)	7	7	0	100%

Codi empresa	Breu descripció				
E006	Empresa manufacturera del sector de la fusta. Empresa familiar del tipus petita empresa (menys de 50 treballadors). Sector d'activitat secundari. Professió majoritària del grup fusters i administratius.				
Codi del grup	Breu descripció	Nombre total de membres grup	Nombre total d'enquestes vàlides recollides	Nombre d'enquestes rebutjades, amb errors o nul·les	% de respostes vàlides
G001	Nivell directiu alt	3	3	0	100%
G002	Nivell directiu baix i operatiu (supervisors i administratius)	4	4	0	100%
G003	Nivell operatiu (operaris)	3	3	0	100%
G004	Nivell directiu mitjà (caps de secció)	7	7	0	100%
G005	Nivell operatiu (administratiu)	3	3	0	100%
G006	Nivell operatiu (operaris)	2	1	1	50%
G007	Nivell operatiu (operaris)	2	0	0	0%
G008	Nivell operatiu (operaris)	2	1	1	0%
G009	Nivell operatiu (operaris)	2	0	0	0%
G010	Nivell operatiu (operaris)	2	0	0	0%

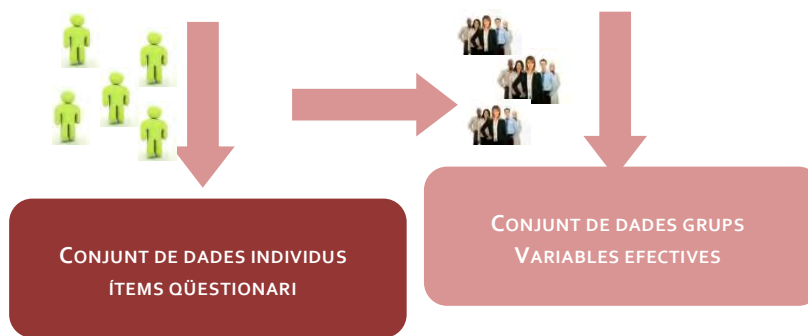
Codi empresa	Breu descripció				
E006	Empresa del sector hospitalari. Empresa del tipus gran empresa (més de 250 treballadors). Sector d'activitat terciari. Professi3 majoritària grup infermeria.				
Codi del grup	Breu descripció	Nombre total de membres grup	Nombre total d'enquestes vàlides recollides	Nombre d'enquestes rebutjades, amb errors o nul·les	% de respostes vàlides
G001	Nivell directiu mitjà	6	6	0	100%
G002	Nivell operatiu (infermeria)	38	10	3	26%
G003	Nivell operatiu (infermeria)	39	11	4	28%
G004	Nivell operatiu (infermeria)	57	34	3	60%
G005	Nivell operatiu (infermeria)	44	12	1	27%

Font: elaboració pr3pia

8.2.4 Anàlisi explorativa de les dades obtingudes

En primer lloc, cal recordar que la unitat d'anàlisi és el grup de treball. L'eina de mesura proposada està formada pel qüestionari format per un conjunt d'ítems (que recull dades dels diferents individus) i un full de càlcul que realitza l'agregació de dades i dona el valor de les respectives VEE.

Figura 24: Representació del conjunt de dades obtingudes



8.2.4.1 Anàlisi grup a grup

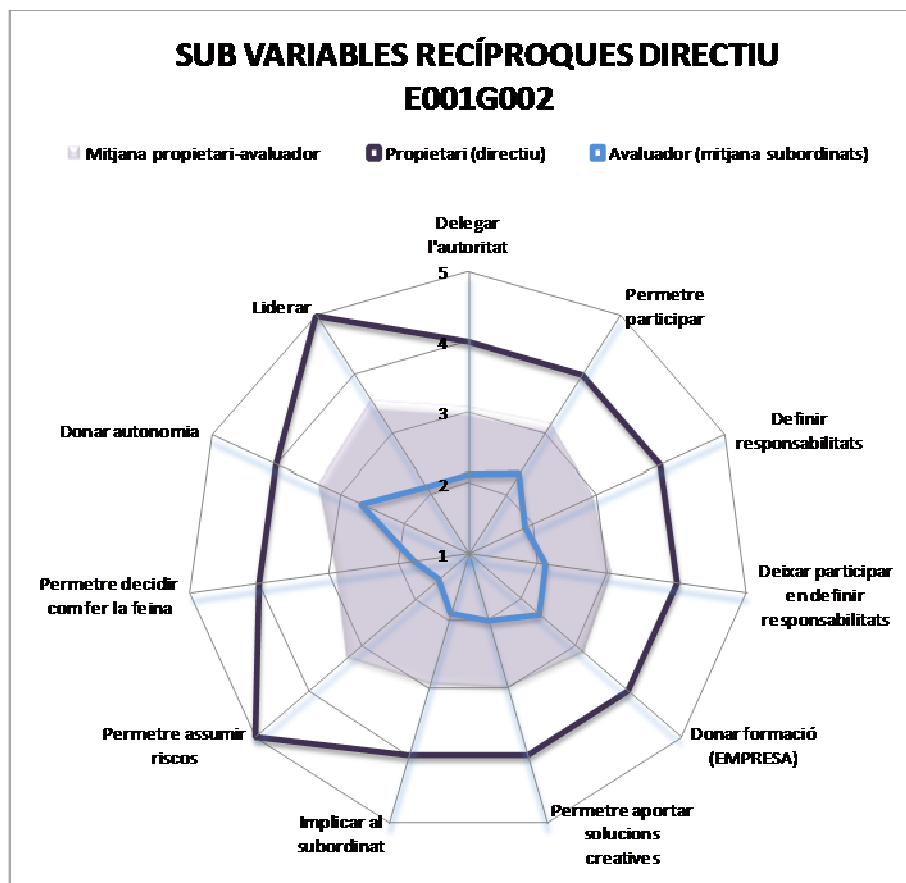
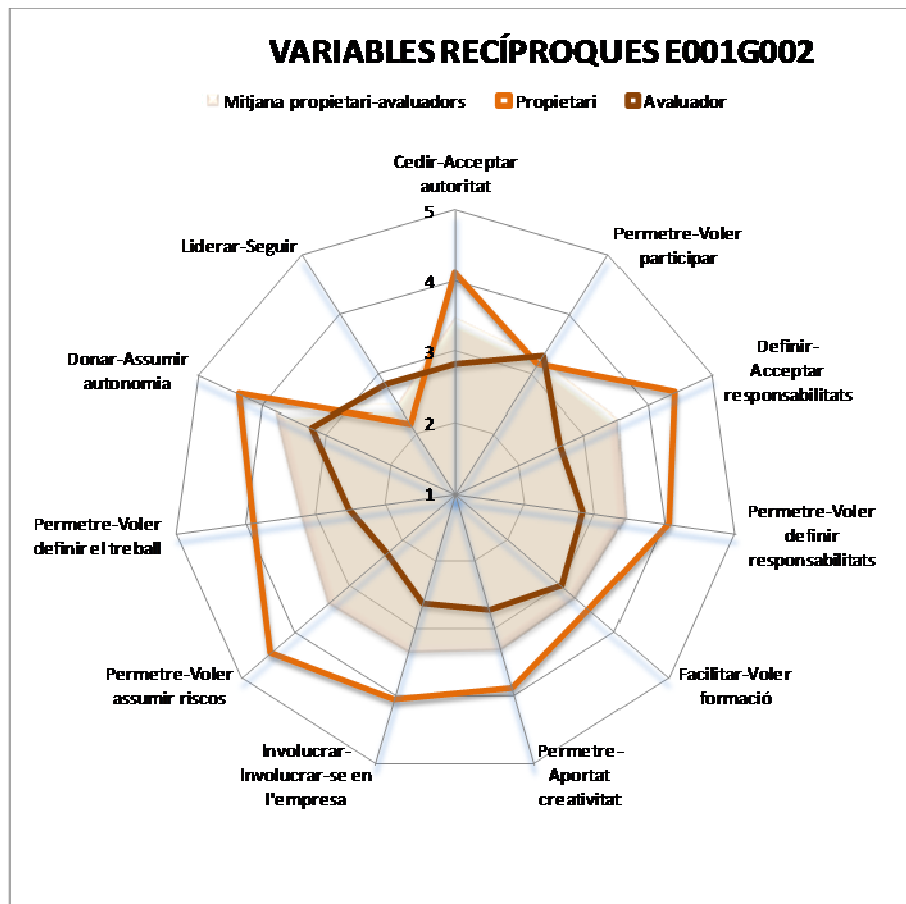
El grup de treball (directiu més conjunt de col·laboradors) constitueix en si mateix un element d'anàlisi. Cada grup és diferent, ja que està format per individus i les seves relacions personals en un context propi. L'anàlisi de les dades obtingudes ens ha servit per avaluar l'estat de les variables en cada un dels grups i comprovar que coincideixen amb la realitat del grup amb l'objectiu de veure la funcionalitat i fiabilitat en la recollida.

En aquest nivell es presenta una anàlisi qualitativa on destacarem els casos trobats més rellevants.

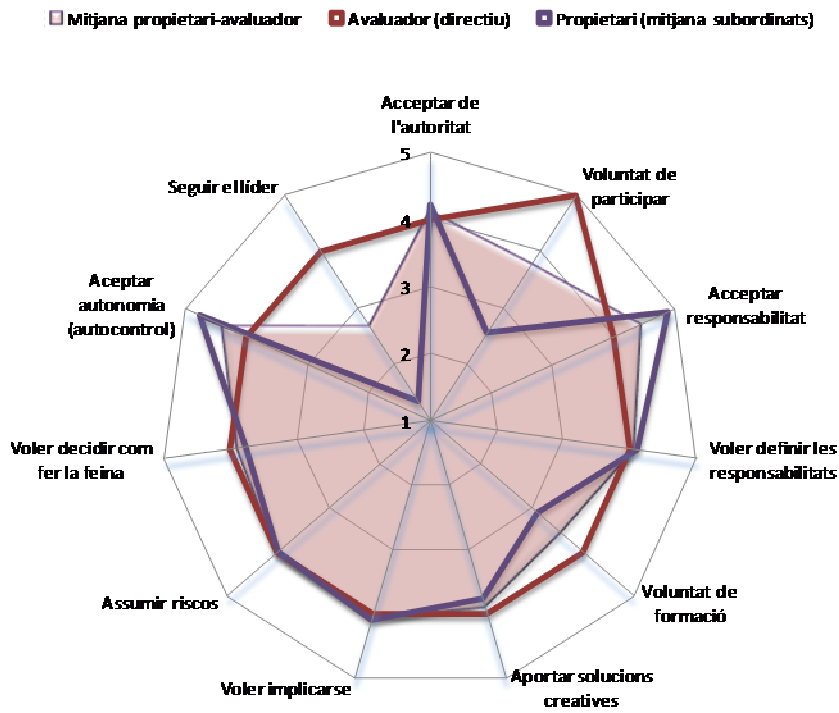
a) Exemples de dades recollides en les variables recíproques

L'eina de mesura dona tres valors de totes les variables mesurades. El valor propietari, el valor avaluador (que és el receptor de la variable i , per tant, el que la percep) i una mitjana dels dos. En l'anàlisi s'ha considerat com a valor de referència el valor avaluador, ja que és el valor que més incidència té per ser el valor receptor.

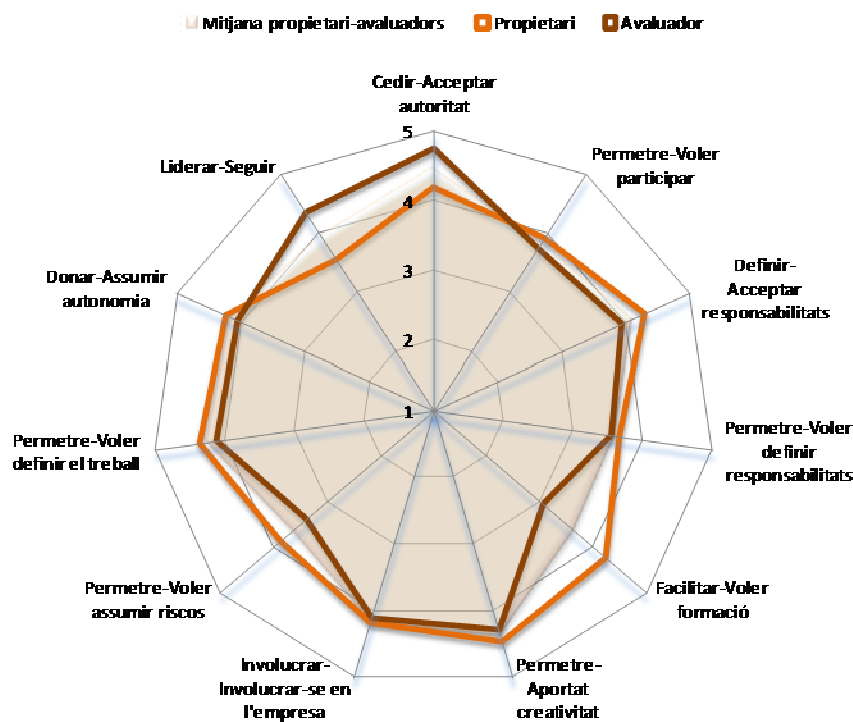
Gràfica 27: Exemples variables recíproques



SUB VARIABLES RECÍPROQUES SUBORDINATS E001G002

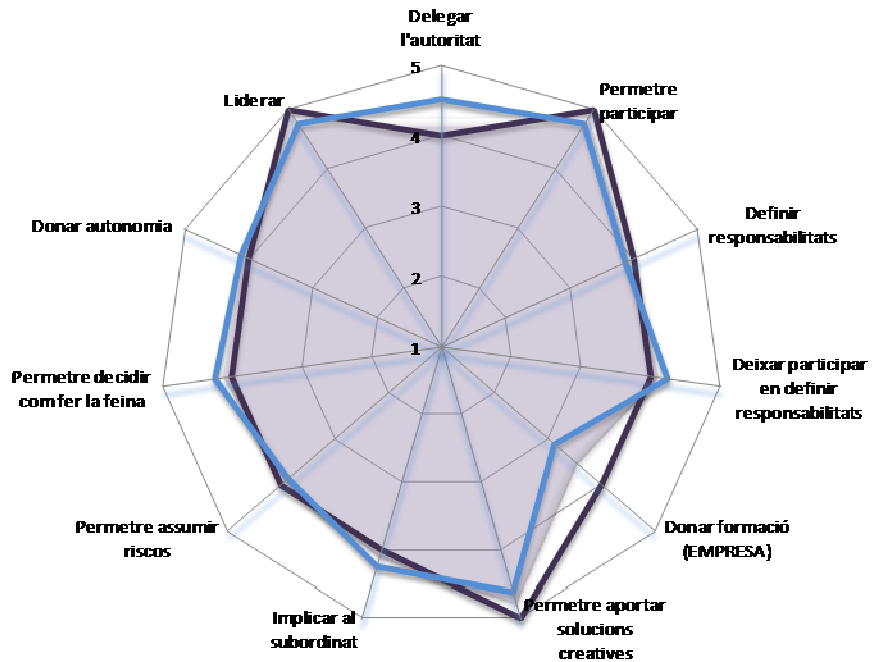


VARIABLES RECÍPROQUES E001G001



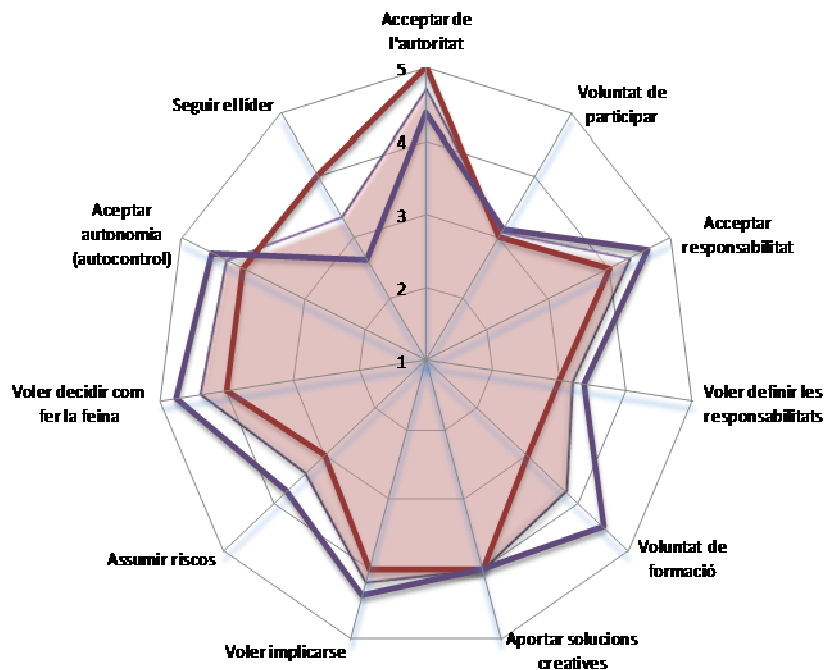
SUB VARIABLES RECÍPROQUES DIRECTIU E001G001

■ Mitjana propietari-avaluador ■ Propietari (directiu) ■ Avaluador (mitjana subordinats)



SUB VARIABLES RECÍPROQUES SUBORDINATS E001G001

■ Mitjana propietari-avaluador ■ Avaluador (directiu) ■ Propietari (mitjana subordinats)



En els gràfics anteriors podem veure dos tipus de grups trobats en la prova. En la columna de l'esquerra ens trobem un grup on en el conjunt de variables recíproques (grup E001G002) s'observa una discordança àmplia en les subvariables recíproques tipus directiu i que són les que provoquen que es donin valors baixos en les variables recíproques. Per contra, en el grup de la dreta (grup E001G001) es pot observar que en els valors alts obtinguts existeix una uniformitat en els valors subvariables directiu amb molt baixa discordança. En l'entrevista personal feta amb diversos membres dels dos grups, en el grup de l'esquerra es va percebre que es trobava molt poc cohesionat i amb falta de lideratge per part del cap, tot el contrari que el de la dreta on es mostrà una gran cohesió en el grup i lideratge clar. Dos exemples oposats de grups de treball que l'eina va ser capaç de mostrar.

A mode d'exemple d'anàlisi particular es va estudiar les dades obtingudes el grup E006G001. El grup estava format per 3 persones que formaven l'alta direcció d'una empresa familiar. El directiu es podria classificar com a directiu sénior, fundador de l'empresa i amb estudis primaris i sense formació específica en gestió empresarial. Els dos col·laboradors eren persones amb estudis universitaris i formaven la segona generació d'empresaris.

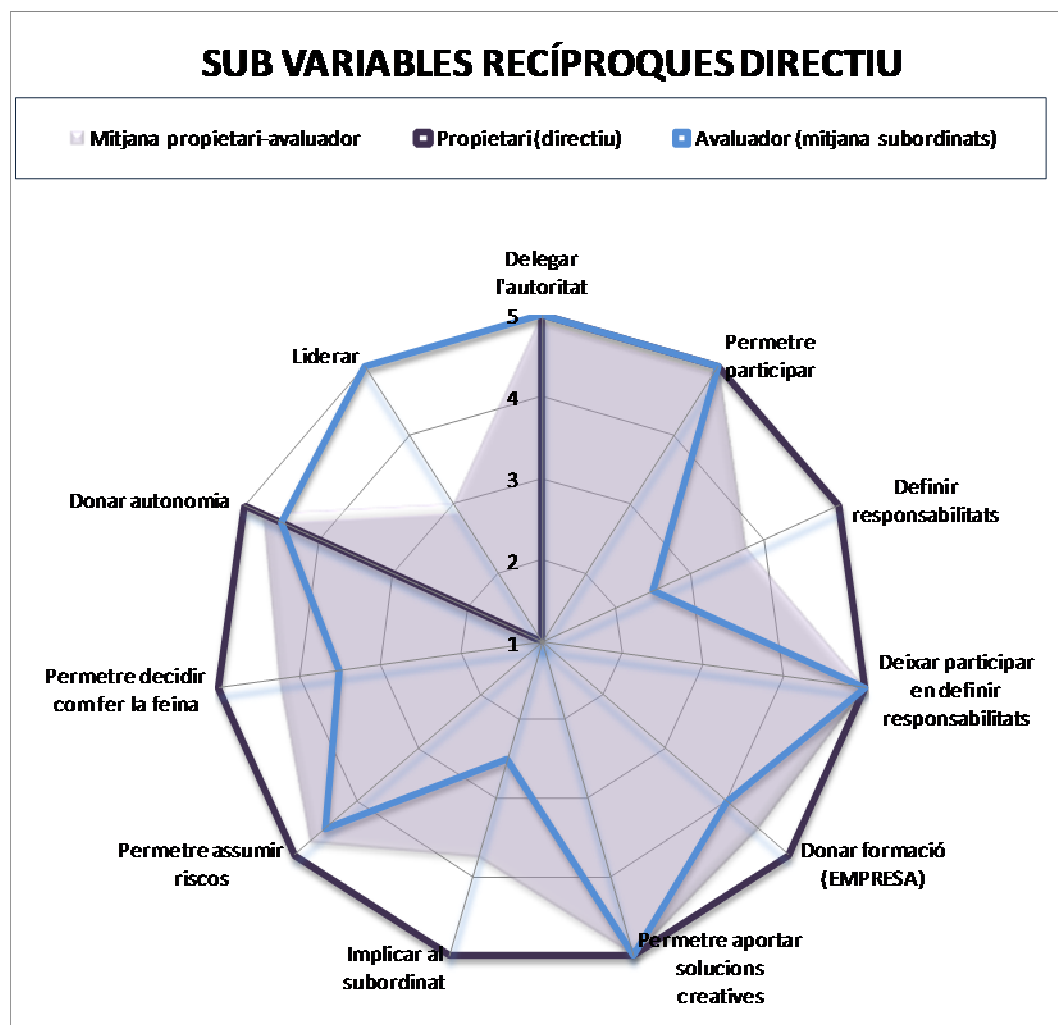
Les dades mostren que les subvariables recíproques directiu donades pel propietari van ser màximes en tots els valors menys un, el valor "liderar" que obtingué un valor mínim. Els valors donats pels avaluadors a aquestes mateixes variables van ser menors en totes menys en el valor "liderar" que es va valorar amb la màxima puntuació, i es va obtenir, així, una discordança màxima de -4. Després d'una entrevista en profunditat amb els individus del grup es va treure la següent conclusió; efectivament existia un problema de percepció de la variable "lidera" en el grup, el directiu percebia que les seves idees i propostes no eren ben acollides pels seus immediatament subordinats, cosa que no era certa si mirem la

valoració dels subordinats. Més endavant veurem la incidència de la subvariable amb la seva companya "seguir".

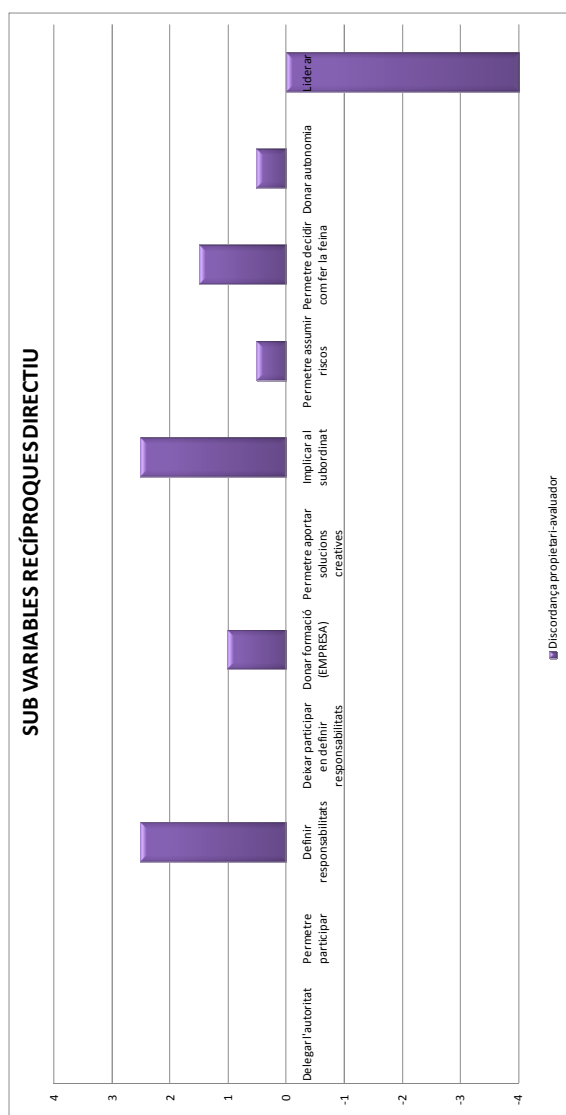
En aquest mateix grup també es van detectar discordances altes en les subvariables "implicar el subordinat" de valor 2,5 "definir responsabilitats" 2,5 i "permetre decidir com fer la feina" 1,5.

Tot i les dades anteriors, la mitjana propietari-avaluador de totes les subvariables directiu és força alta 4,4. El fet que alguns paràmetres presentin discondançes altes ens diu que hi ha certs problemes en el grup, cosa que es va confirmar en l'entrevista personal.

Gràfica 28: Subvariables recíproques directiu



Gràfica 29: Discordança subvariables recíproques directiu

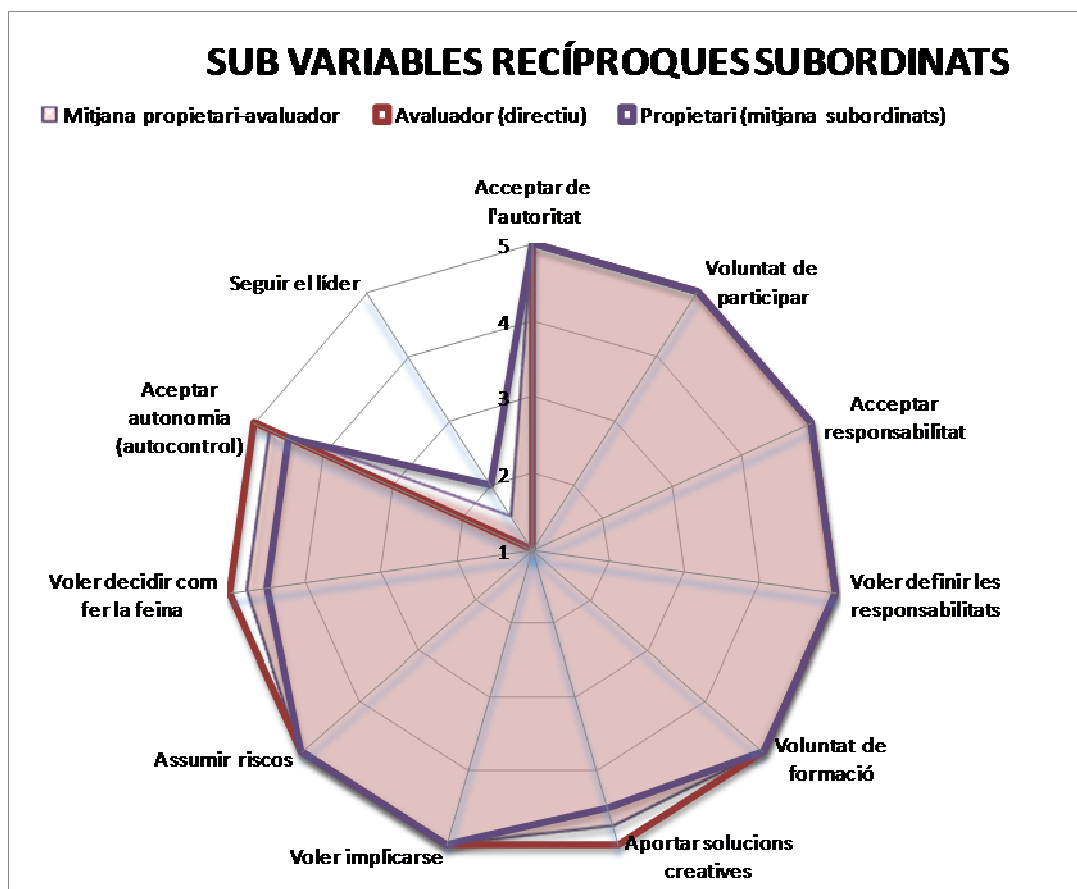


Taula 47: Valors subvariables recíproques directiu Eo6Goo1

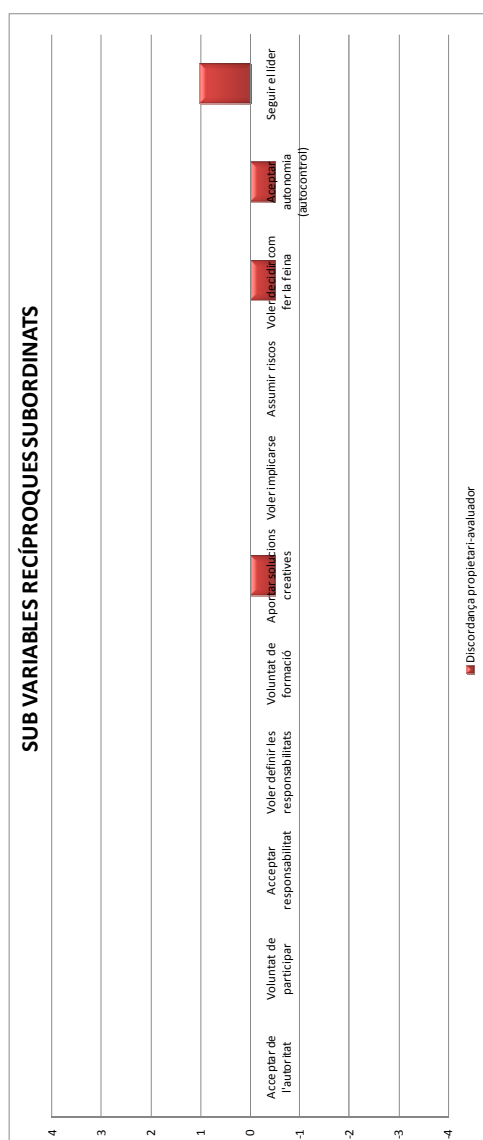
SUB VARIABLES RECÍPROQUES DIRECTIU	Propietari (directiu)	Avaluador (mitjana subordinats)	Desviació típica avaluador (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Delegar l'autoritat	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Permetre participar	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Definir responsabilitats	5,0	2,5	0,7	3,8	2,5
Deixar participar en definir responsabilitats	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Donar formació (EMPRESA)	5,0	4,0	1,4	4,5	1,0
Permetre aportar solucions creatives	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Implicar al subordinat	5,0	2,5	0,7	3,8	2,5
Permetre assumir riscos	5,0	4,5	0,7	4,8	0,5
Permetre decidir com fer la feina	5,0	3,5	2,1	4,3	1,5
Donar autonomia	5,0	4,5	0,7	4,8	0,5
Liderar	1,0	5,0	0,0	3,0	-4,0
MITJANA SUB-VARIABLES RECÍPROQUES DIRECTIU	4,6	4,2	0,6	4,4	0,4

Pel que fa a les subvariables recíproques subordinats totes es van valorar amb màximes puntuacions, tant pel propietari (subordinat) com per l'avaluador (directiu) menys la subvariable de "Seguir el líder", que es situà sobre el mínim. De l'entrevista personal es va concloure que tot i el reconeixement i valoració del cap, els subordinats el veien limitat a l'hora de liderar l'empresa donant el valor mínim a la subvariable "seguir el líder", el que reforça la falta clara de lideratge del cap tot i tenir un fort reconeixement. Corroborat pel propi cap que en qualitat d'avaluador valorà també força baixa aquesta subvariable.

Gràfica 30: Subvariables recíproques subordinats



Gràfica 31: Discordança subvariables recíproques subordinats



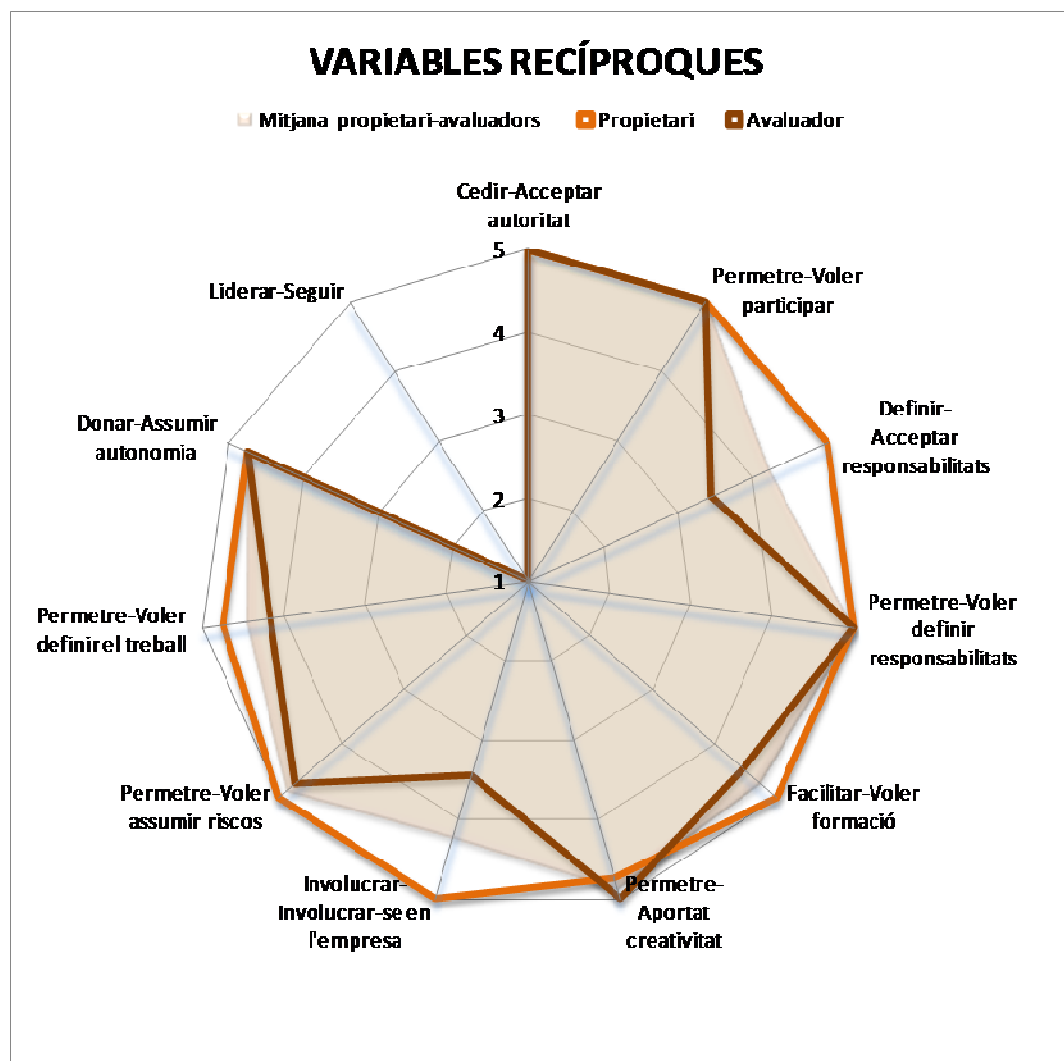
Taula 48: Valors subvariables recíproques subordinats Eoo6Goo1

SUB VARIABLES RECÍPROQUES SUBORDINATS	Propietari (mitjana subordinats)	Avaluador (directiu)	Desviació típica propietaris (subordinats)	Mitjana propietari-avaluador	Discordança propietari-avaluador
Acceptar de l'autoritat	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Voluntat de participar	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Acceptar responsabilitat	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Voler definir les responsabilitats	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Voluntat de formació	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Aportar solucions creatives	4,5	5,0	0,7	4,8	-0,5
Voler implicarse	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Assumir riscos	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Voler decidir com fer la feina	4,5	5,0	0,7	4,8	-0,5
Acceptar autonomia (autocontrol)	4,5	5,0	0,7	4,8	-0,5
Seguir el líder	2,0	1,0	0,0	1,5	1,0
MITJANA SUB-VARIABLES RECÍPROQUES SUBORDINAT	4,6	4,6	0,2	4,6	0,0

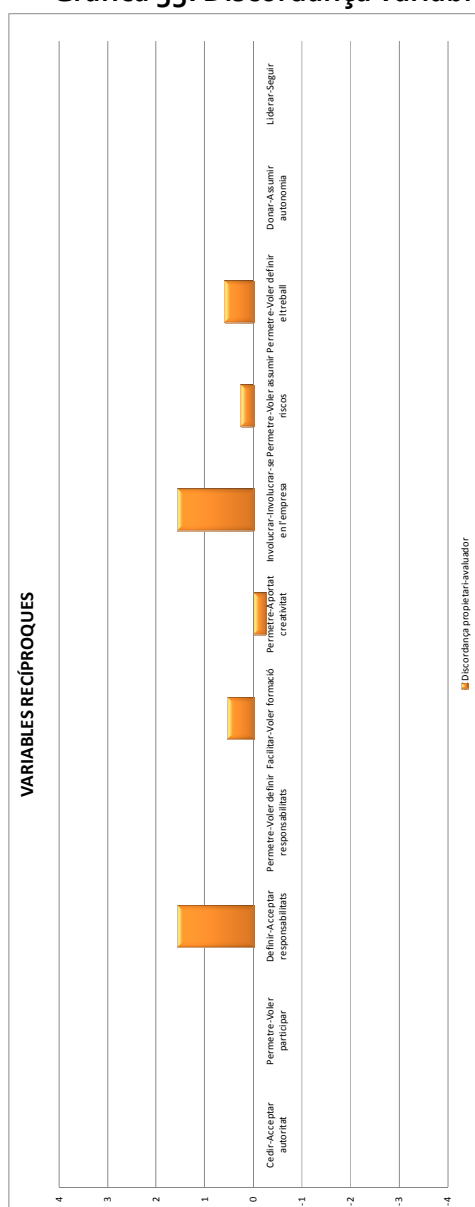


El resultat de tractament de les dues subvariables recíproques va ser el següent i permet detectar on es troben els problemes en l'equip i centrar els esforços en la millora de les habilitats del directiu i reforçar-ne el lideratge.

Gràfica 32: Variables recíproques



Gràfica 33: Discordança variables recíproques



Taula 49: Valors variables recíproques

VARIABLES RECÍPROQUES	Propietari	Avaluador	Mitjana propietari-avaluadors	Discordança propietari-avaluador
Cedir-Acceptar autoritat	5,0	5,0	5,0	0,0
Permetre-Voler participar	5,0	5,0	5,0	0,0
Definir-Acceptar responsabilitats	5,0	3,4	4,2	1,6
Permetre-Voler definir responsabilitats	5,0	5,0	5,0	0,0
Facilitar-Voler formació	5,0	4,5	4,7	0,5
Permetre-Aportat creativitat	4,7	5,0	4,9	-0,3
Involucrar-Involucrar-se en l'empresa	5,0	3,4	4,2	1,6
Permetre-Voler assumir riscos	5,0	4,7	4,9	0,3
Permetre-Voler definir el treball	4,7	4,2	4,5	0,6
Donar-Assumir autonomia	4,7	4,7	4,7	0,0
Liderar-Seguir	1,0	1,0	1,0	0,0
MEDIA VARIABLES RECÍPROCAS	4,6	4,2	4,4	0,4

b) Exemples de dades recollides en les variables unidireccionals

A continuació es mostren diferents resultats obtinguts en les variables unidireccionals i les seves interpretacions.

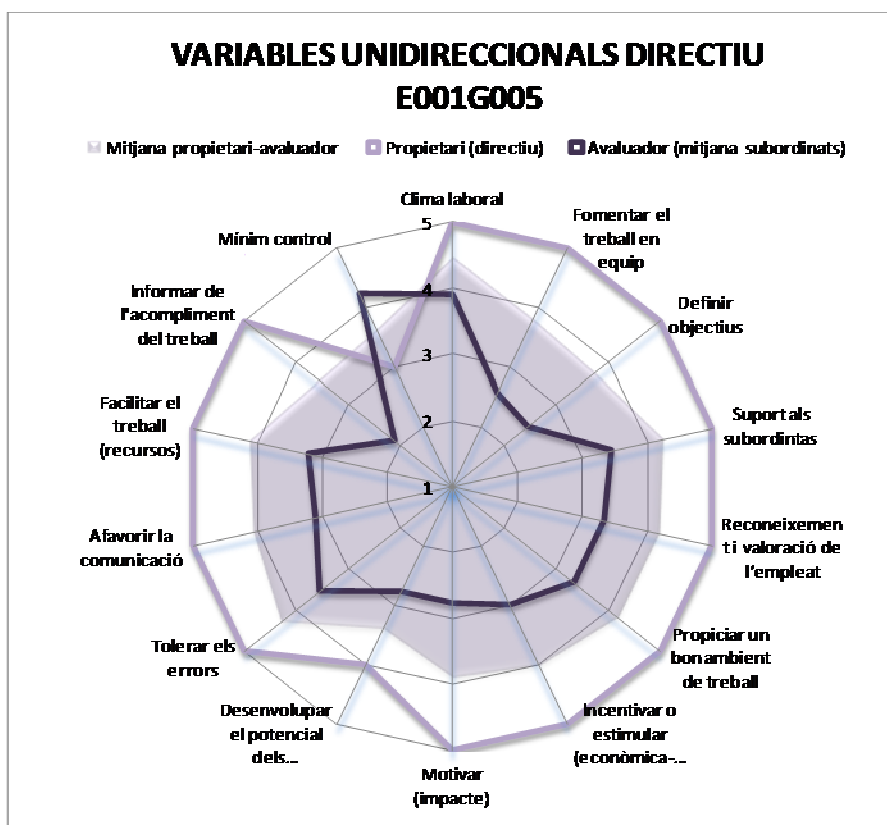
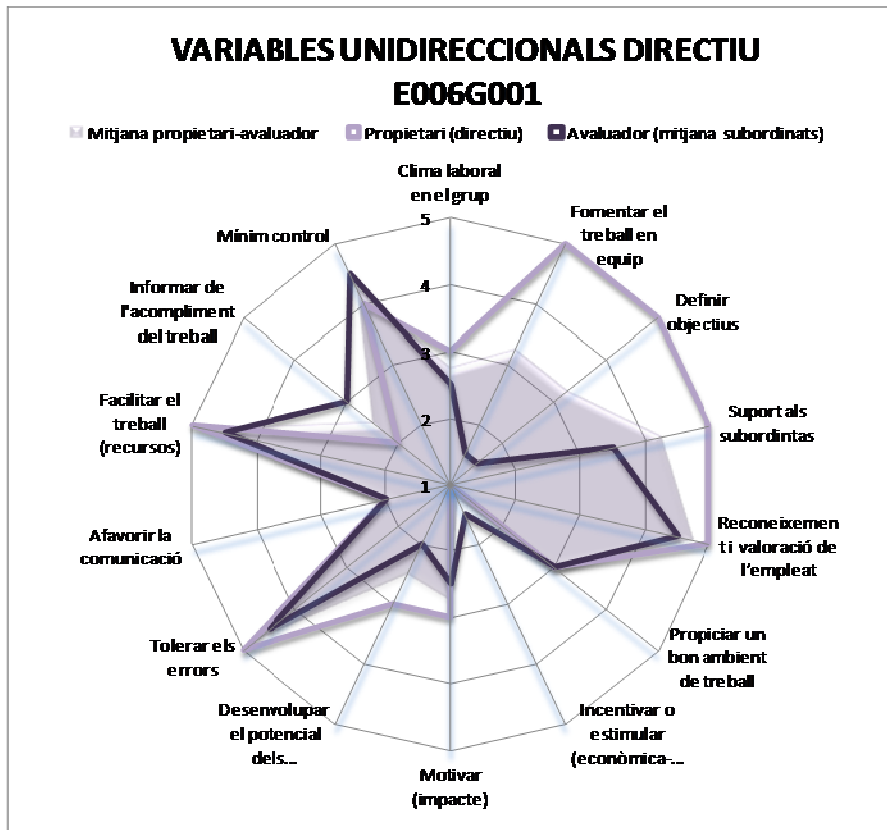
Com a resultats a destacar citarem els resultats de les variables unidireccionals directiu obtingudes en el grup E006G001. En aquest cas, s'observà que les variables eren força irregulars amb una discordança baixa en la meitat de les variables i alta o força alta en l'altra meitat on la variable "foment del treball en equip", "definició d'objectius" i "suport als subordinats" obtenien els valors més baixos. Els conjunts de variables unidireccionals directiu valorades pels avaluadors (subordinats) va donar un valor de 2,9 i pel propietari de 3,9. En l'entrevista es va confirmar la percepció de valors baixos dispars en les variables directiu per ambdues parts. En aquest cas, l'anàlisi recomanà treballar força les variables directiu per millorar-ne el seu valor.

En el cas de les dades del grup E001G005, aquestes mostren que hi ha una discordança alta de valor 1,7 promig, fet que demostra disparitat de valoració entre els valors que dona el directiu (propietari) i els dels subordinats (avaluadors). El directiu valorà les variables de les que n'és propietari amb el seu màxim valor, fet que difereix de la percepció donada pels subordinats de mitjana quasi 2 punts per sota de la valoració del directiu. Després de l'entrevista personal es constatà que el directiu sobrevalorava molt les seves capacitats sense reconèixer les limitacions. La mitjana dels valors donats pels avaluadors va ser de 3,1 i del propietari 4,8.

En el cas del grup E001G001 i E007G004 l'eina mostrà una coincidència dels valors obtinguts tant pel directiu com pels subordinats amb una discordança molt baixa de 0,2 i 0,1 respectivament. Després de l'entrevista personal es va constatar que una baixa discordança entre propietari i avaluador coincidia en una alta sintonia entre el cap i els subordinats i que no passava en grups

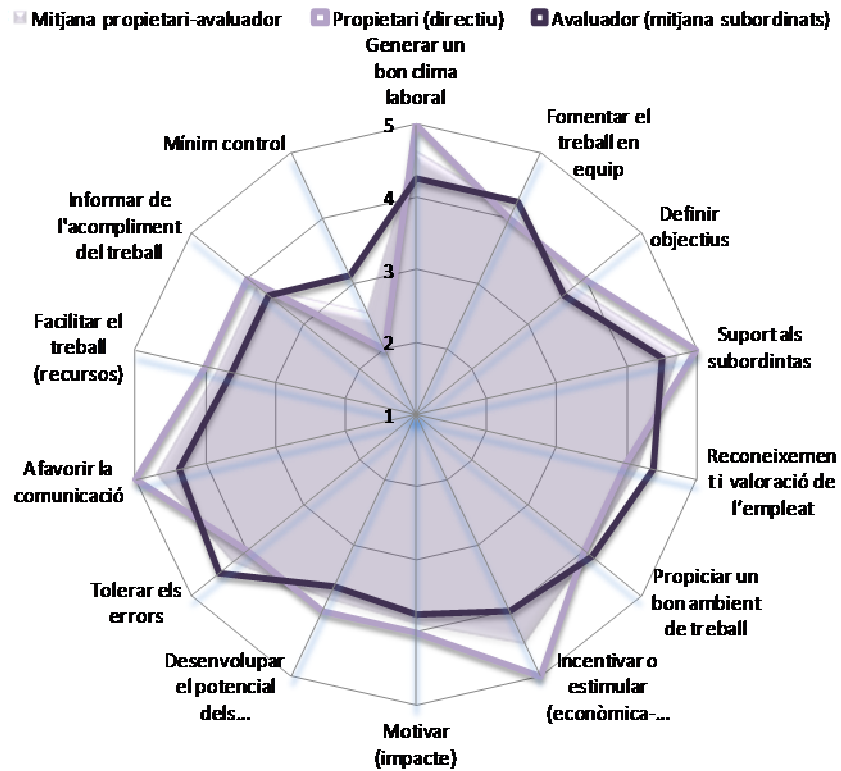
amb valors alts. Els valors obtinguts en la mitjana dels valors donats pels avaluadors en el grups avaluats van ser de 4 i 3,6 respectivament.

Gràfica 34: Exemple variables unidireccionals directiu



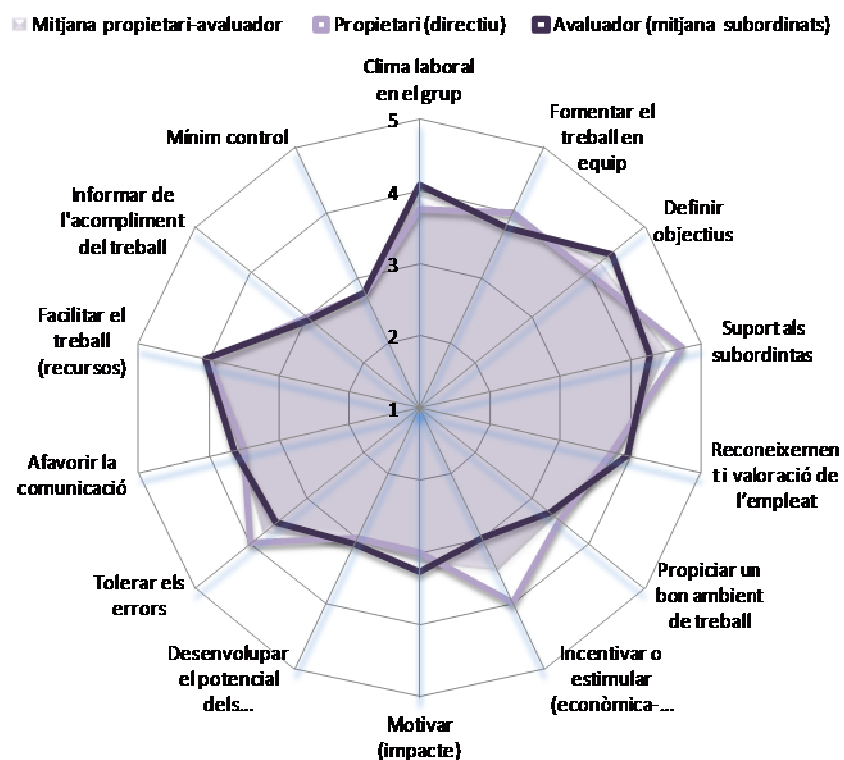
VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU

E001G001



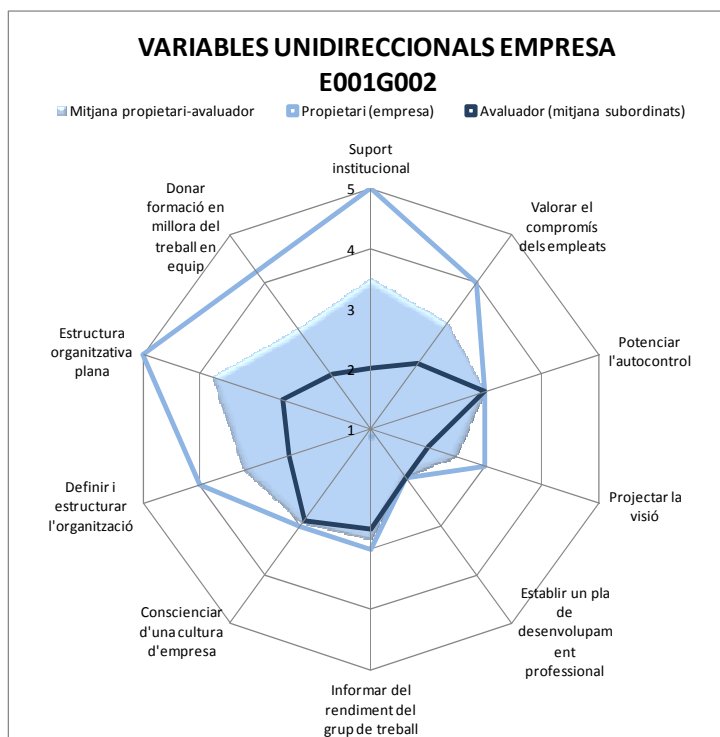
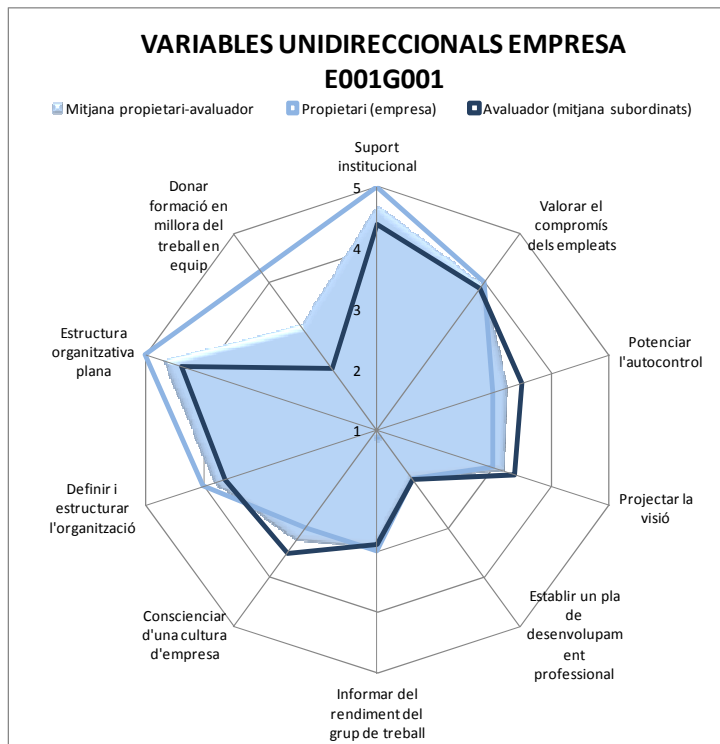
VARIABLES UNIDIRECCIONALS DIRECTIU

E007G004



En els exemples de les variables unidireccionals empresa recollides, que seguidament es mostren, es pot apreciar com en els diferents grups d'una mateixa empresa en els valors avaluador es repeteix un mateix patró. Els grups següents pertanyen a dues empreses E001 i E003.

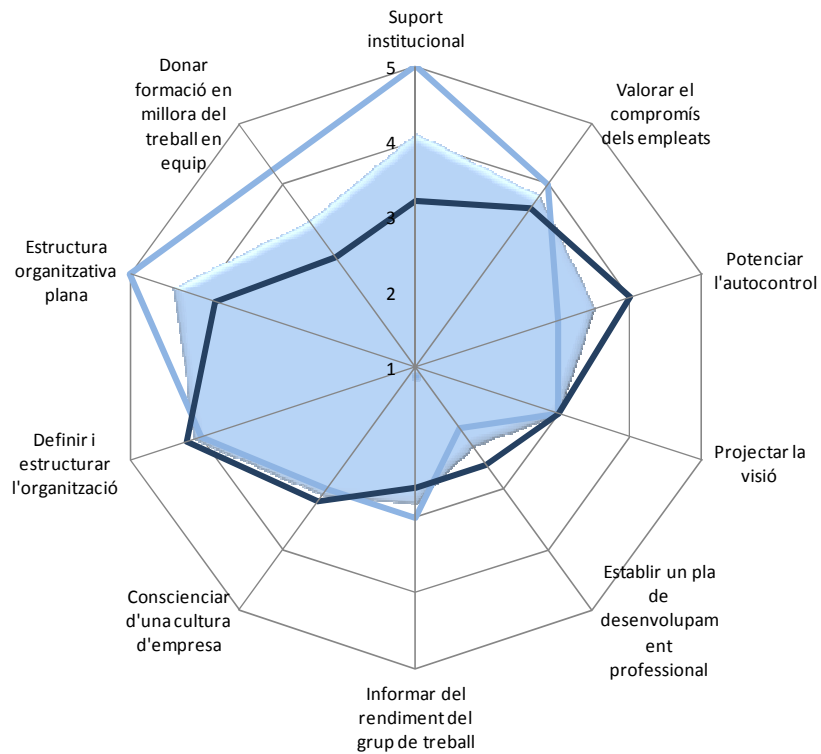
Gràfica 35: Exemple variables unidireccionals empresa E001



VARIABLES UNIDIRECCIONALS EMPRESA

E001G003

■ Mitjana propietari-avaluador ■ Propietari (empresa) ■ Avaluador (mitjana subordinats)



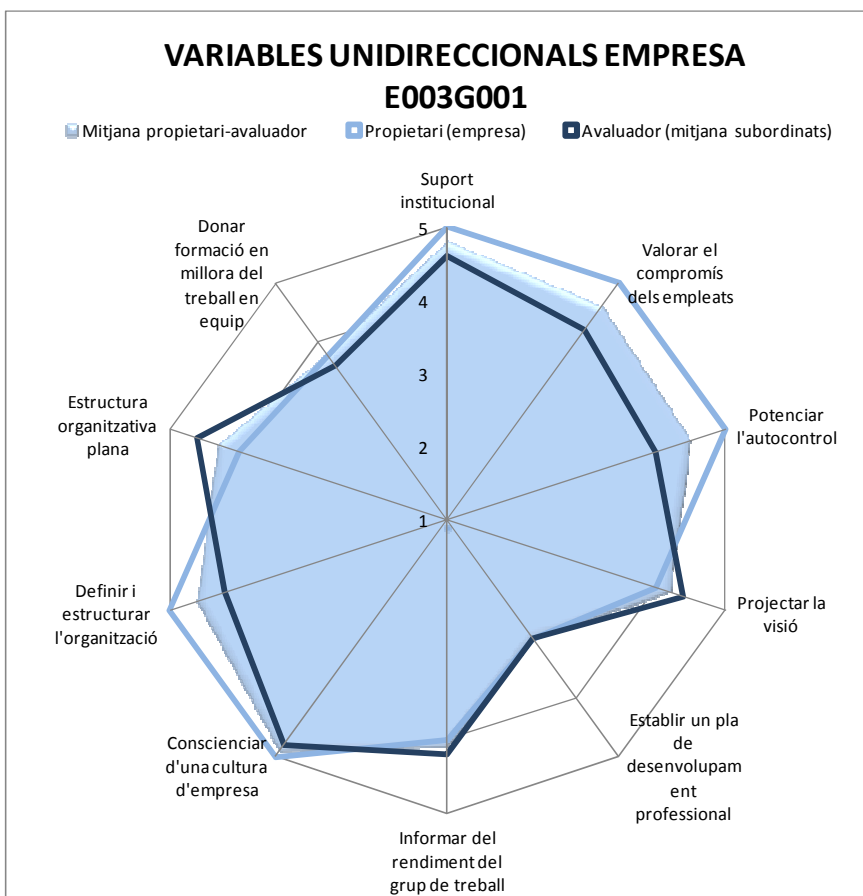
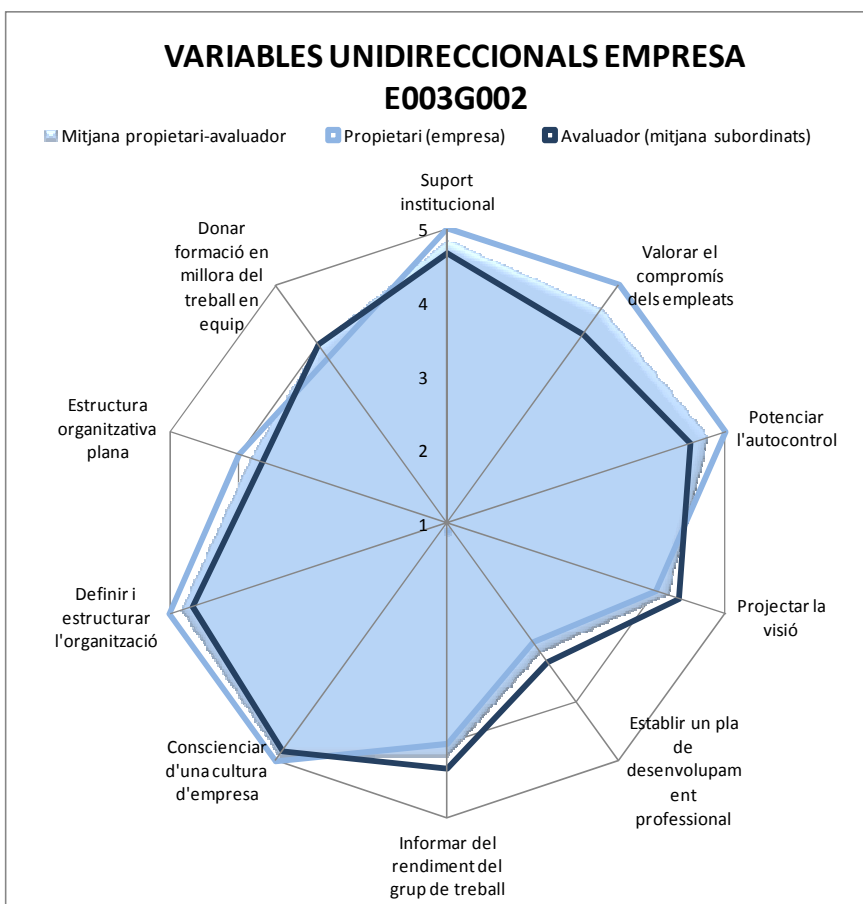
VARIABLES UNIDIRECCIONALS EMPRESA

E001G005

■ Mitjana propietari-avaluador ■ Propietari (empresa) ■ Avaluador (mitjana subordinats)



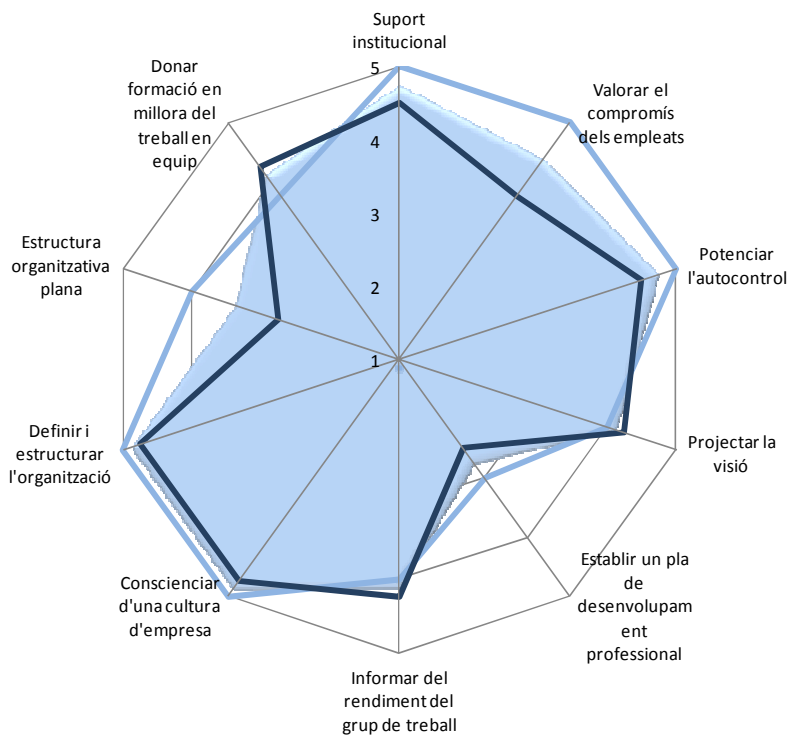
Gràfica 36: Exemple variables unidireccionals empresa E003



VARIABLES UNIDIRECCIONALS EMPRESA

E003G005

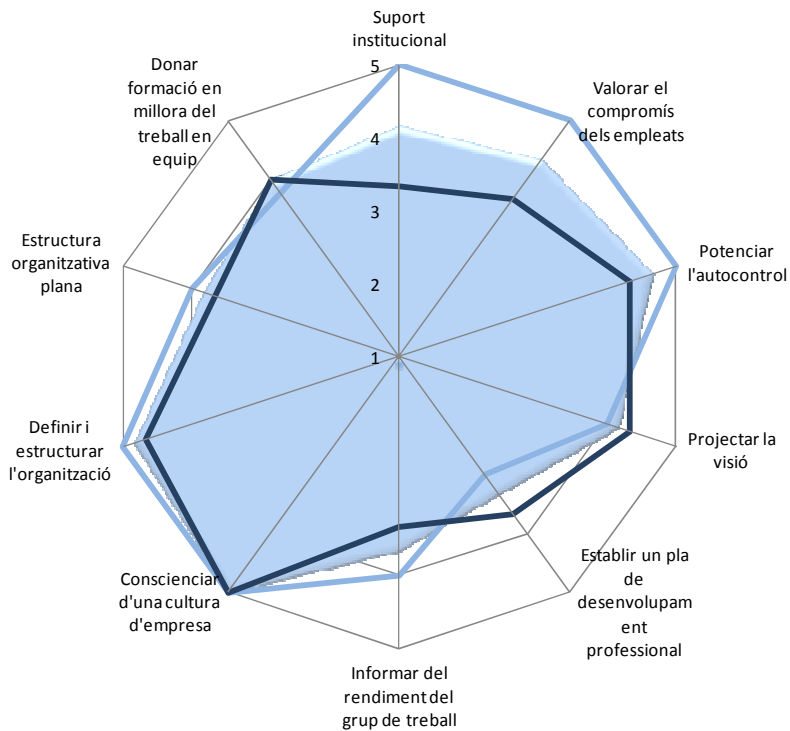
■ Mitjana propietari-avaluador ■ Propietari (empresa) ■ Avaluador (mitjana subordinats)



VARIABLES UNIDIRECCIONALS EMPRESA

E003G003

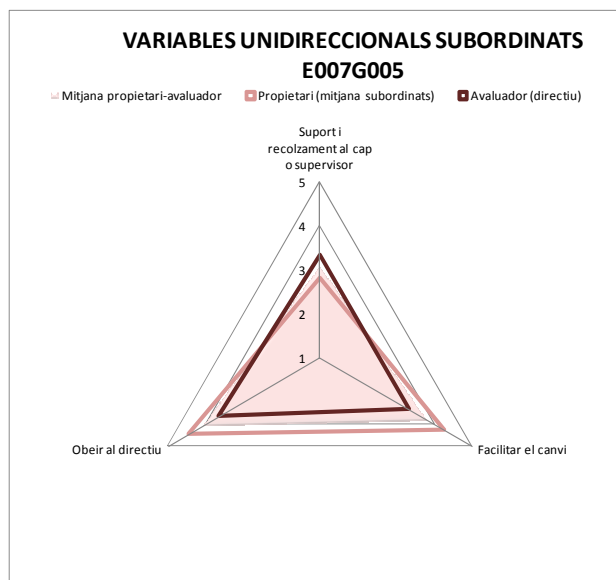
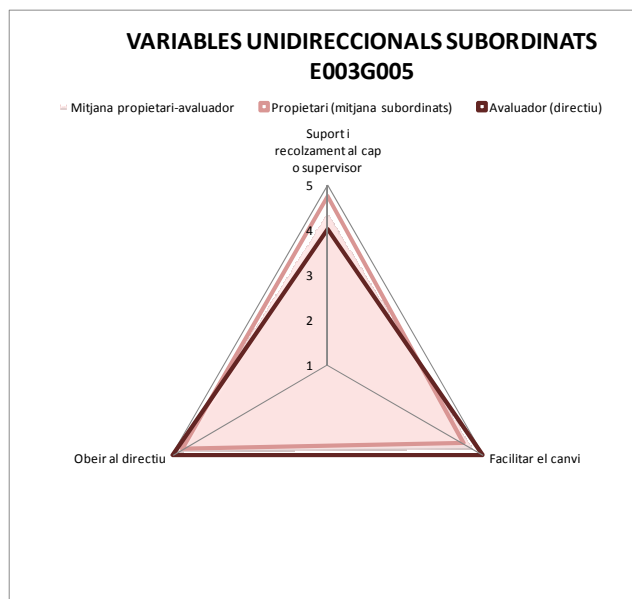
■ Mitjana propietari-avaluador ■ Propietari (empresa) ■ Avaluador (mitjana subordinats)



Les dades obtingudes ens mostren com és percebuda una mateixa variable en diferents grups i com l'eina pot ajudar a l'alta direcció de l'empresa corresponent a millorar les variables de les quals depenen.

Pel que fa a les variables unidireccionals subordinats, en la major part dels grup analitzats aquestes donen valors força alts i discordances baixes fet pel qual els valors obtinguts no ens aporten gaire informació. Seguidament, es mostren dos grups diferents: un on les variables són quasi màximes i un on són menors i la més baixa és la de suport al cap. En aquest cas, el grup E003G005 era un grup amb bones relacions entre els seus membres i, en canvi, el grup E007G005 no.

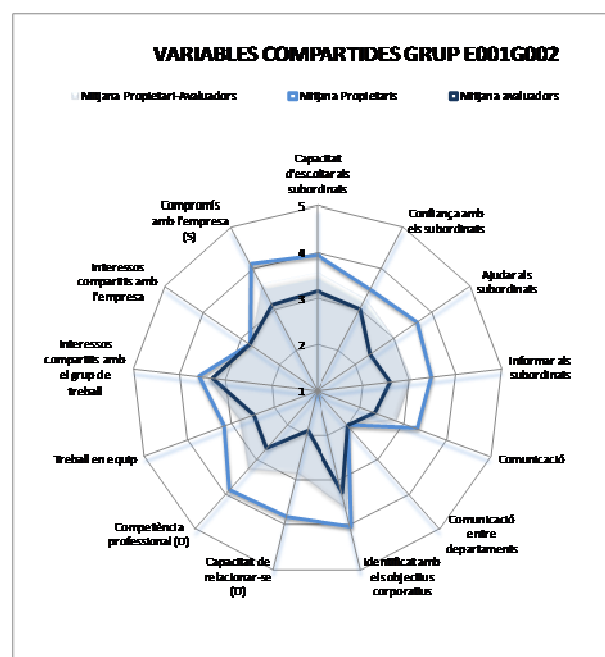
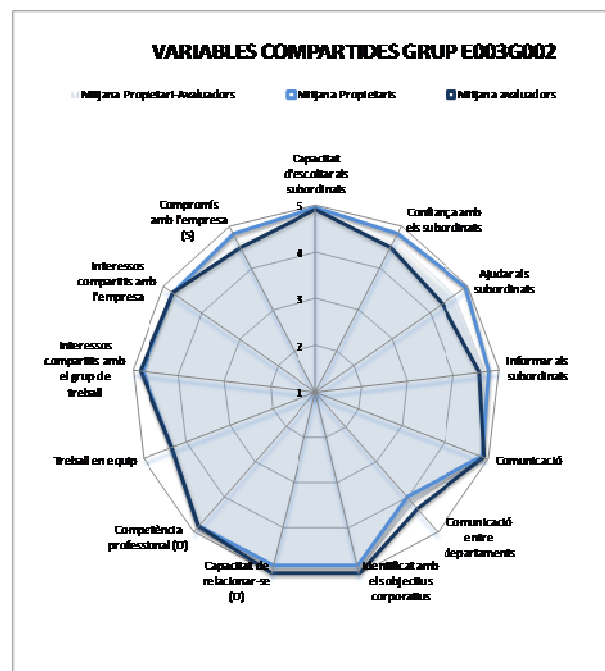
Gràfica 37: Exemple variables unidireccionals subordinats



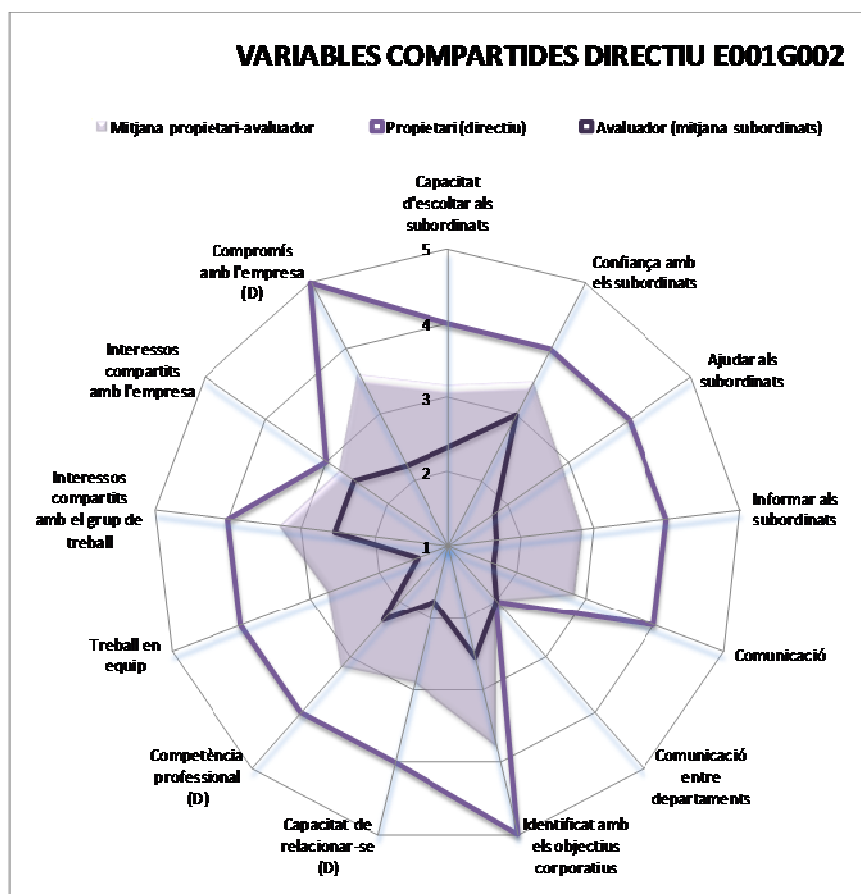
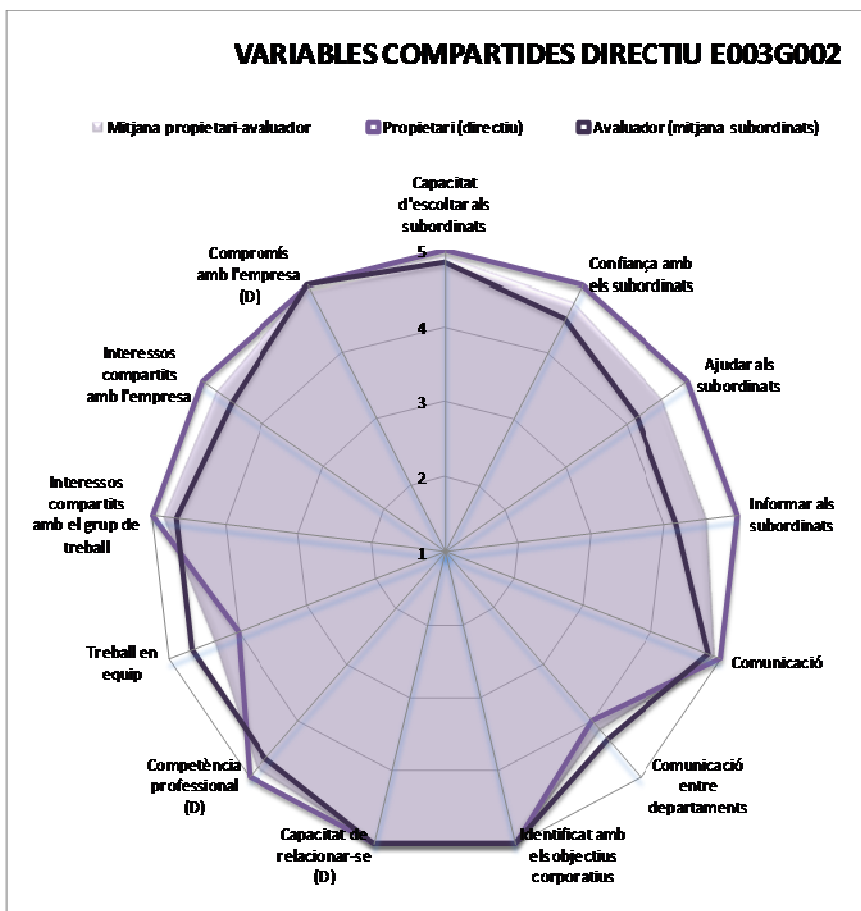
c) Exemples de dades recollides en les variables compartides

Les variables compartides de les següents gràfiques corresponen a dos grups: la primera pertany a un grup cohesionat i l'altra a un grup amb força problemes interns, l'entrevista personal amb els seus membres va reafirmar les dades obtingudes i la capacitat de l'eina per detectar-los.

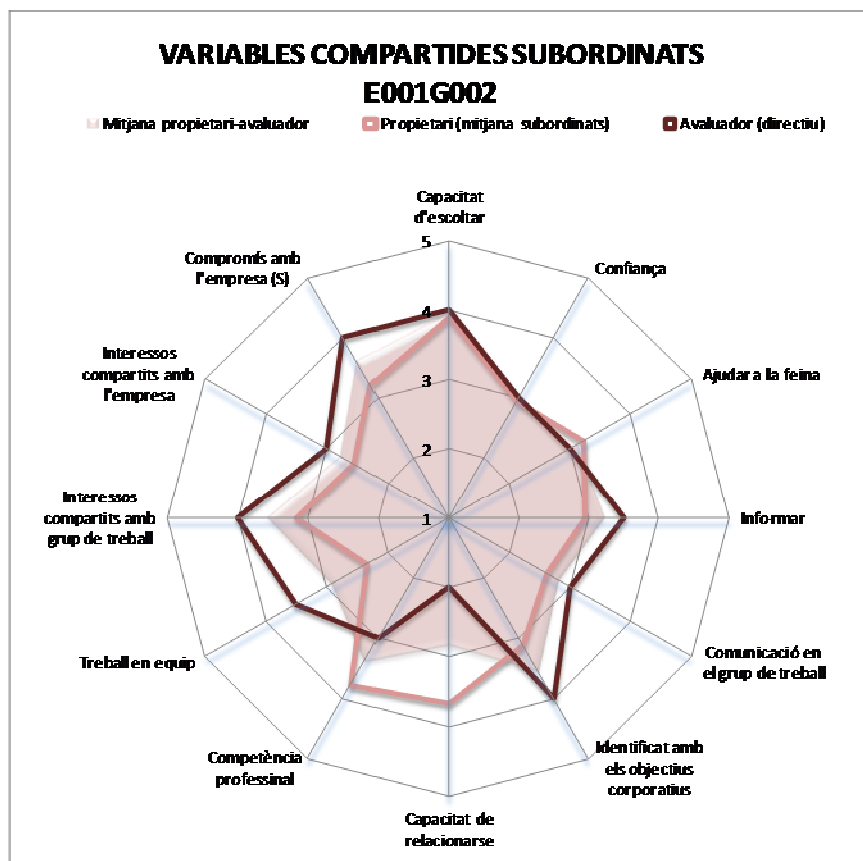
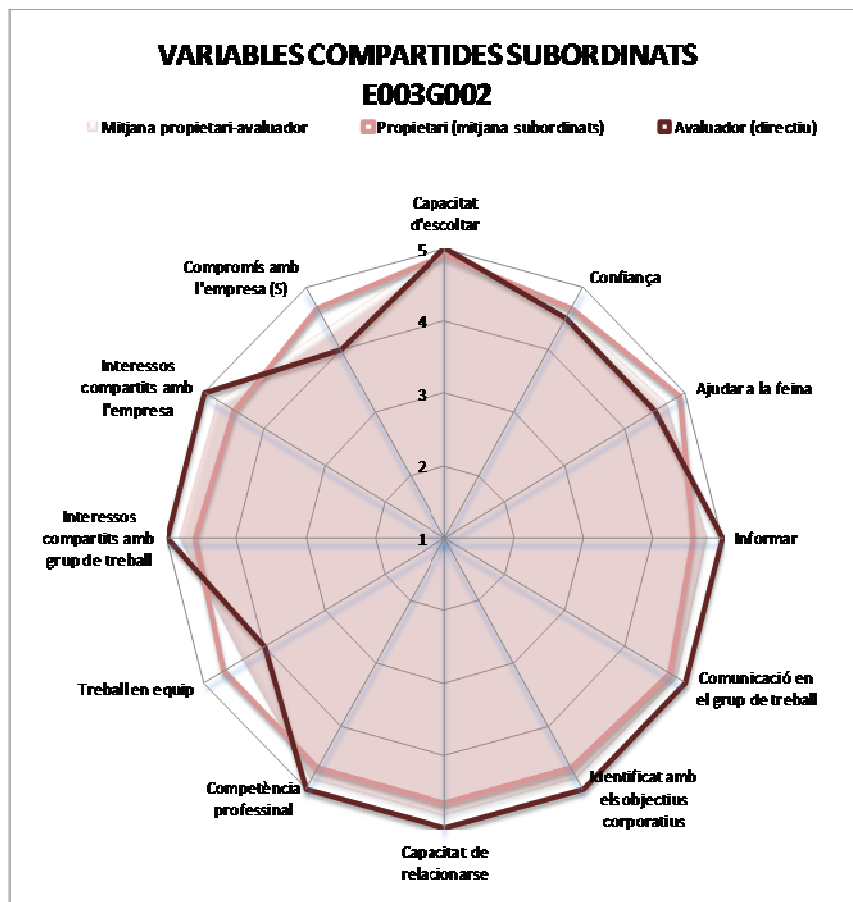
Gràfica 38: Exemple variables compartides grup



Gràfica 39: Exemple variables compartides directiu



Gràfica 40: Exemple variables compartides subordinats

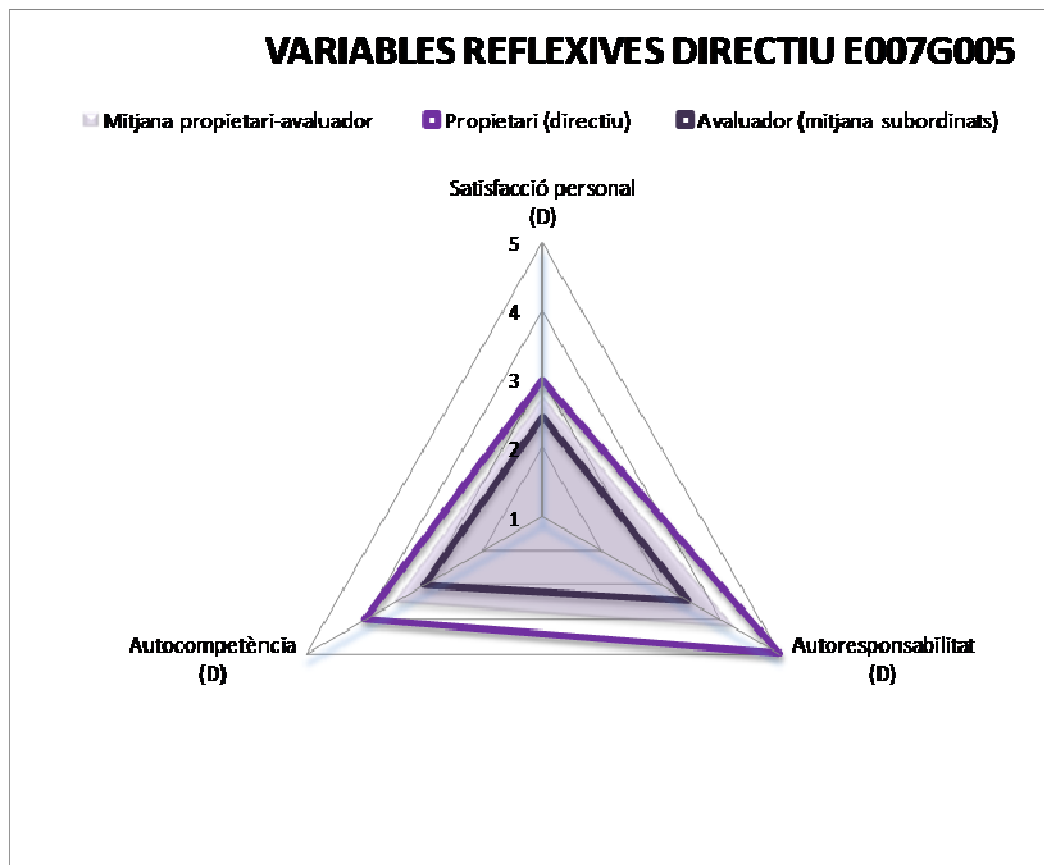


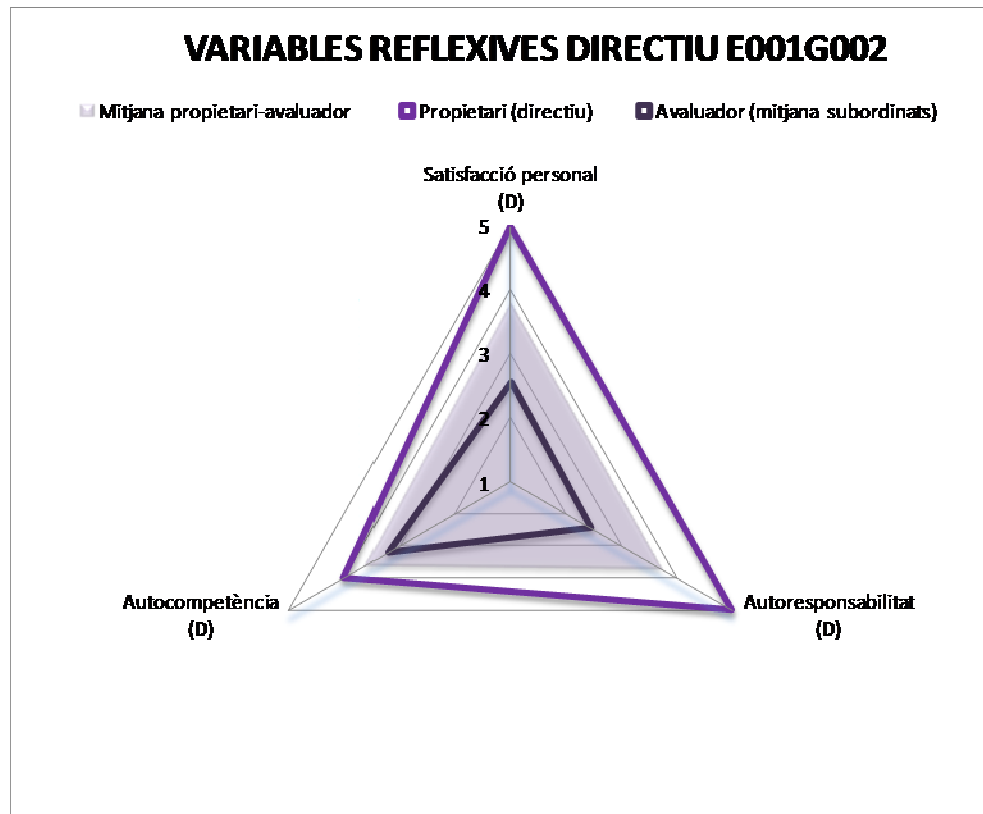
d) Exemples de dades recollides en les variables reflexives

El conjunt de variables reflexives recollides va ser molt alt en tots els grups. Aquest fet pot ser a causa que al valorar-se un mateix en el cas dels propietaris o de valorar els altres en el cas dels avaluadors faci complex que es sigui prou sincer en les respostes i l'eina s'hagi quedat curta en la quantitat d'ítems per mesurar les variables.

Seguidament, es mostren dos exemples: el del grup E007G005 on el directiu es trobava poc motivat per realitzar la feina i els avaluadors (subordinats) també ho van percebre així, fins i tot valorant-ho lleugerament per sota del valor propietari i el grup E001G002 on els avaluadors (subordinats) van avaluar molt per sota del valor donat pel propietari (directiu). En el primer cas, l'entrevista personal va confirmar les dades obtingudes i, en el segon cas, bona part dels membres del grup E001G002 havien mantingut molt poca relació amb el cap i que aquesta era la percepció que es tenia del mateix.

Gràfica 41: Exemples variables reflexives

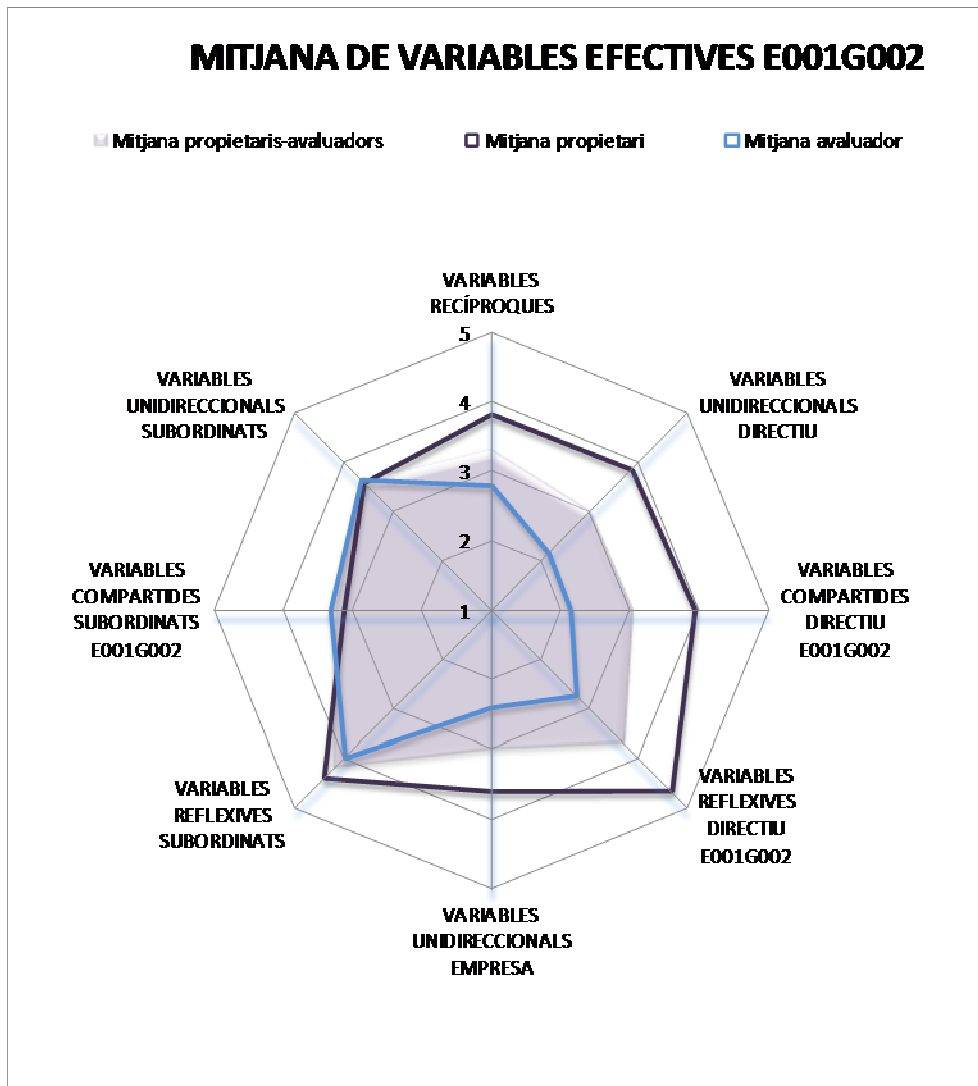




e) Exemples de dades recollides en la mitjana de les variables efectives

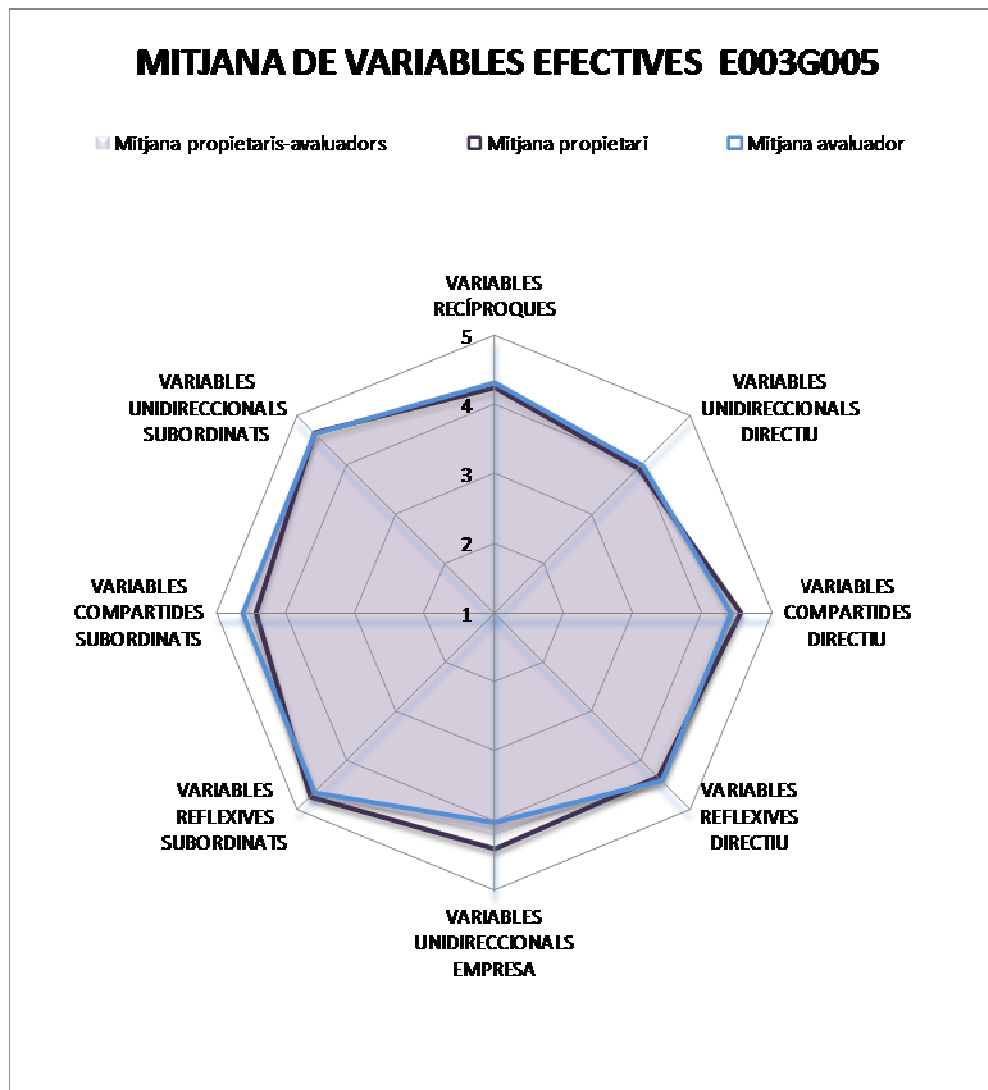
Les dades obtingudes de la mitjana de les variables efectives ens aporten informació de l'estat del conjunt de metavariabls. En aquest nivell d'anàlisi ens indiquen quin grup està dins la cultura de l'*empowerment* i quin no tant. El valor a considerar és el que dona el valor avaluador, que és el que percep la variable.

Gràfica 42: Exemples de mitjanes de variables efectives



En les dades obtingudes de la gràfica anterior s'observa que el valor avaluador de les variables directiu és baix i amb discordança alta. En les variables empresa aquestes també són baixes i discordances altes. En canvi en les variables subordinats, els valors de les variables són més altes i les discordances baixes. De les dades es pot concloure que hi ha dificultats amb el cap i que s'haurien de centrar els esforços en millorar les variables que depenen del cap.

Gràfica 43: Exemples de mitjanes de variables efectives



En el gràfic anterior es mostra un grup on les variables efectives en conjunt són altes amb discordances baixes en totes les variables, exemple d'un grup amb molta predisposició a l'empowerment.

8.2.4.2 L'anàlisi del conjunt de dades dels grups

Del conjunt de dades individuals recollides en la prova pilot i després de fer l'agregació de dades mitjançant el full de càlcul, es van seleccionar els grups en què el nombre de dades recollides del conjunt de subordinats fossin superiors al 60%. Dels 26 grups de què va constar la prova pilot se'n van seleccionar 17 (el que mostraven

major nombre de representativitat del conjunt de dades recollides dels subordinats) i es va procedir a una primera anàlisi estadística per veure la consistència de les dades i la relació existent entre elles.

Es realitzà una primera anàlisi mitjançant l'anàlisi de conglomerats o també anomenat anàlisi de *clústers AC* (*cluster analysis*). Aquest tipus d'anàlisi multivariant permet classificar un conjunt d'objectes, casos o variables en grups relativament homogenis, de manera que en cada grup (que anomenarem conglomerat) els objectes, casos o variables tendeixen a ser similars entre si, és a dir, tenen una alta homogeneïtat interna dintre del conglomerat (alta cohesió interna del grup) i diferents als objectes, casos o variables d'altres grups (alta heterogeneïtat externa entre conglomerats) segons un criteri de selecció determinat. Tècnica del tipus explorativa, ja que la major part de les vegades no utilitza cap tipus de model estadístic per a portar a terme el procés de classificació, sinó mètodes d'agrupació heurístics basats en algorismes.

Existeixen dos tipus de procediments per realitzar conglomerats: els jeràrquics i els no jeràrquics.

- Els procediments de conglomerat jeràrquic es caracteritzen pel desenvolupament d'una jerarquia o estructura en forma d'arbre. Aquest tipus de procediments tenen la característica que els resultats de la primera etapa poden estar nidats amb els resultats de l'última i donen lloc a una estructura semblant a la d'un arbre. El mètode jeràrquic és l'ídoni per a determinar el nombre òptim de conglomerats.
- Els procediments de conglomerats no jeràrquics, que també es coneixen com Agrupació de K Mitges inclouen els mètodes de Llinar Seqüencial, el Llinar Paral·lel i la Divisió per a l'Optimització. El mètode de les K mitges permet processar un nombre il·limitat de casos, però només admet un mètode d'aglomeració i requereix que es proposi prèviament el nombre de conglomerats que es desitja.

A diferència del que passa amb el procediment Anàlisi de conglomerats de K mitges, el procediment Anàlisi de conglomerats jeràrquica permet aglomerar tant casos com variables i triar entre una gran varietat de mètodes d'aglomeració i mesures de distància. Per aquest motiu es va escollir el mètode de conglomerats jeràrquic en l'anàlisi explorativa.

En l'anàlisi de conglomerats jeràrquica es comença amb el càlcul de la matriu de distàncies entre els diferents elements de la mostra (casos o variables). Aquesta matriu conté les distàncies existents entre cada element i tots els restants de la mostra. A continuació, es busquen els dos elements més pròxims (és a dir, els dos més similars o menys no similars, en termes de distància) i s'agrupen en un conglomerat. El conglomerat resultant és indivisible a partir d'aquest moment: d'aquí el nom de jeràrquic assignat al procediment. D'aquesta manera, es van agrupant els elements en conglomerats cada vegada més grans i més heterogenis fins a arribar a l'últim pas, en el qual tots els elements mostrats queden agrupats en un únic conglomerat global.

Hi ha diferents mètodes de conglomerats jeràrquics. El mètode de d'aglomeració utilitzat per a recalculer les distàncies en cada etapa del procés de fusió pot determinar de manera substantiva la qualitat de la solució arribada. L'eficàcia del mètode de conglomeració seleccionat dependrà en gran mesura de la pròpia estructura de les dades i de la seva forma multivariant.

Els mètodes conglomerats jeràrquics es podem classificar en:

- Mètode SCE o de variança (Mètode de Ward).
- Mètode centroide. (Mètode d'agrupació de centroides, Mètode d'agrupació de medianes).
- Mètodes d'enllaç (Mètode de vinculació pel veí més proper. Mètode de vinculació pel veí més allunyat. Mètode de vinculació entre-grups. (Mètode de vinculació intra-grups).

Ens centrarem en aquests últims, el mètodes d'enllaç, i més concretament en el mètode de vinculació entre-grups també anomenat mètode de vinculació promig, que té l'avantatge que

aprofita la informació de tots els membres dels dos conglomerats que es comparen A i B. La distància entre dos conglomerats A i B es calcula com la distància promig existent entre tots els parells d'objectes d'ambdós conglomerats:

$$d_{AB} = \frac{1}{n_A n_B} \sum_{i \in A} \sum_{j \in B} d_{ij}$$

On d_{ij} és la distància entre els objectes i i j , on i pertany al conglomerat A i j al B, $n_A = \text{Card}(A)$ i $n_B = \text{Card}(B)$

Un dels aspectes a tenir en consideració en l'anàlisi de conglomerats és l'elecció de la mesura que es vol fer servir per quantificar la distància entre elements. El procediment d'anàlisi de conglomerats jeràrquica permet triar entre un gran nombre de mesures de distància que es diferencien pel tipus de dades per les quals han estat dissenyades: quantitatives, categòriques o dicotòmiques. Dintre les possibles mesures d'interval que mesuren la similitud (el grau de proximitat existent entres dos elements) o la no-similaritat (el grau de llunyania entre els elements comparats) hi troben la correlació de Pearson.

La correlació de Pearson mesura la similitud angular amb les variables en una escala tipificada. Es tracta d'una mesura típica de relació lineal entre variables que pren valors entre -1 i 1:

$$\text{CORRELATION}(X, Y) = \frac{\sum_{i=1}^n z_{X_i} z_{Y_i}}{n-1}$$

On n és el tamany de la mostra i Zx_i i Zy_i són les puntuacions tipificades del subjecte i en les variables X i Y , les variables entre les quals es calcula la distància.

El programari utilitzat per a realitzar l'anàlisi de conglomerats va ser el SPSS 17.0 important un arxiu l'Excel obtingut mitjançant el full de càlcul de les VEE i seleccionant les dades obtingudes dels avaluadors. El full ens permet obtenir les valoracions donades a les diferents variables segons el valor propietari, l'avaluador o la mitjana entre

tots dos. Com que el que té més importància, la dada més significativa, és el valor que dona el receptor de la variable (l'avaluador), aquest conjunt de dades va ser analitzada en aquesta primera aproximació.

Taula 50: El resum de les dades processades

Resumen de procesamiento de los casos^a

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
17	100,0%	0	,0%	17	100,0%

a. Correlación entre vectores de valores usada

En la taula anterior es mostren el nombre de casos vàlids analitzats, que va ser de 17 unitats d'anàlisi (o grups de treball) i el nombre de casos perduts per causa de pèrdua d'algunes de les variables analitzades.

La presentació dels resultats de l'anàlisi en aquest tipus d'anàlisi es sol fer mitjançant el que s'anomena dendrogrames, que són les representacions gràfiques que millor ajuden a interpretar dels resultats. Aquest tipus de gràfic (diagrama d'arbre o endron), a més de tenir representades les etapes del procés de fusió, també hi ha les distàncies existents entre els elements. Però les distàncies no estan representades en la seva escala original, sinó en una escala estandarditzada (de 25 punts, en el nostre cas). Les línies verticals identifiquen elements (conglomerats) i la posició de les línies verticals indiquen la distància existent entre els elements.

Les dades obtingudes han estat les següents:

En el dendrograma de les variables recíproques obtingut, s'observa que la variable recíproca "Permetre-Voler participar" està directament relacionada amb "Permetre-Voler definir responsabilitats".

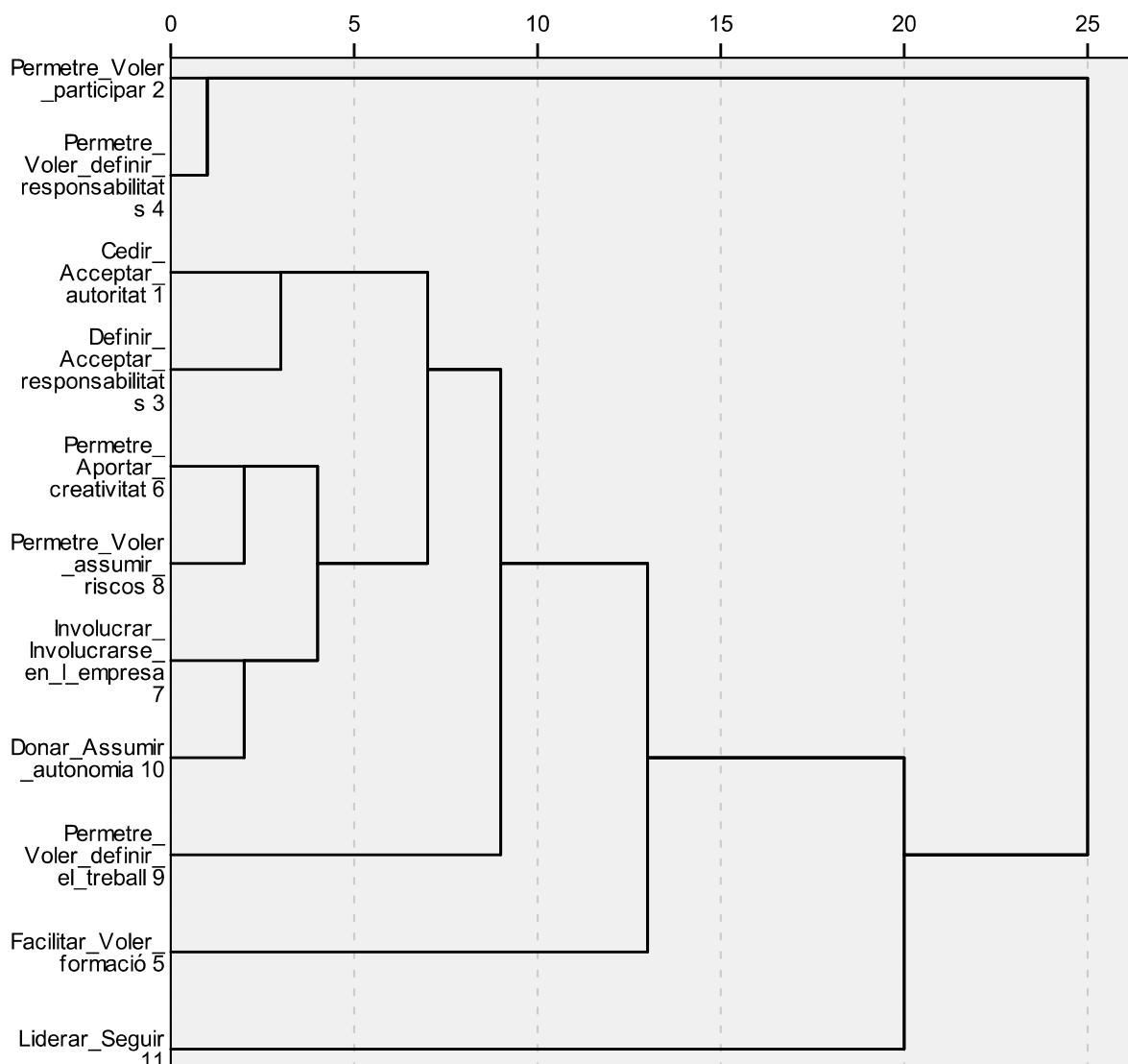
“Cedir-Acceptar autoritat” està relacionada amb “Definir-Acceptar responsabilitat”.

“Permetre-Aportar creativitat” amb “Permetre-Voler assumir riscos”, a més de “Involucrar-Involucrar-se amb l’empresa” i “Donar i assumir autonomia” .

Gràfica 44: Dendrograma variables recíproques

Dendrograma que utilitza una vinculació media (entre grups)

Combinación de conglomerados de distancia re-escalados



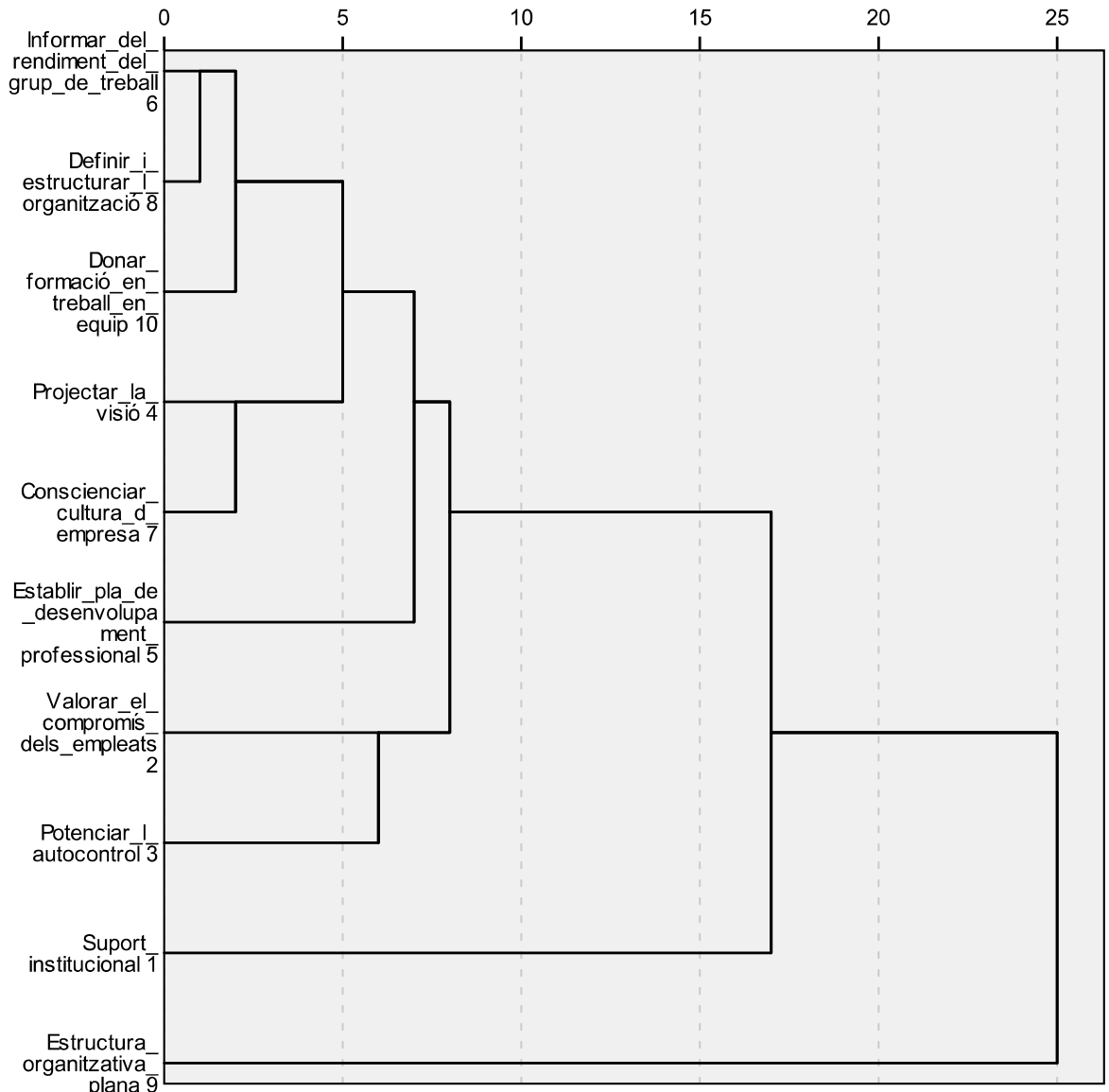
Les variables unidireccionals empresa més pròximes són “Informar del rendiment del treball” , “Definir i estructurar l’organització” i “Donar formació en treball en equip”. Així com també ho estan amb

“Projectar la visió” amb “Conscienciar d’una cultura d’empresa”. A més distància estan relacionades les variables “Valorar el compromís de l’empleat” amb “Potenciar l’autocontrol”.

Gràfica 45: Dendrograma variables unidireccionals empresa

Dendrograma que utilitza una vinculació mitjana (entre grups)

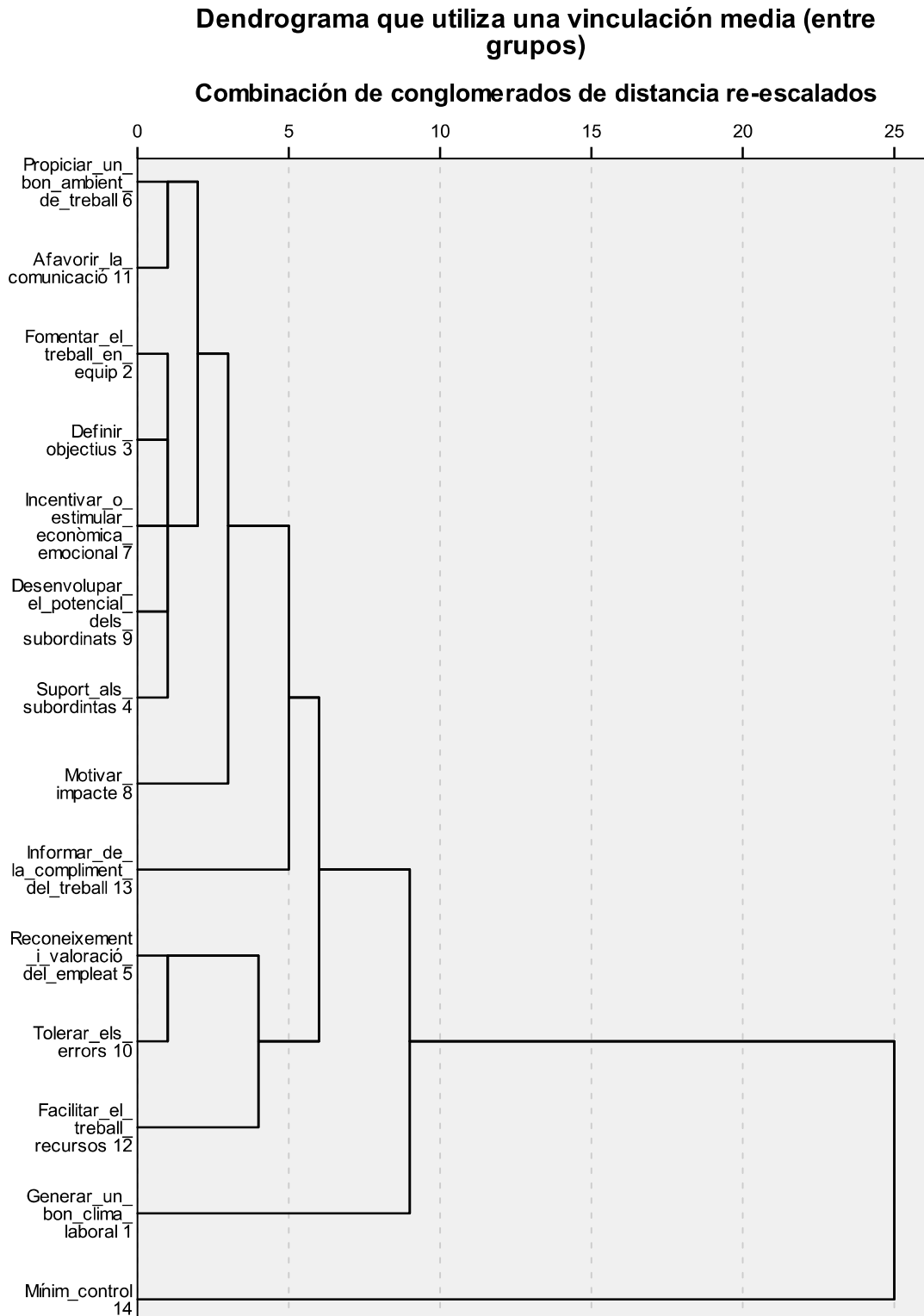
Combinación de conglomerados de distancia re-escalados



El resultat d’anàlisi de clústers de les variables unidireccionals directiu ens dóna que la variable “Propiciar un bon ambient” està molt relacionada amb “Afavorir la comunicació” i “Fomentar el treball en equip”. I amb el grup format per “Definir objectius”,

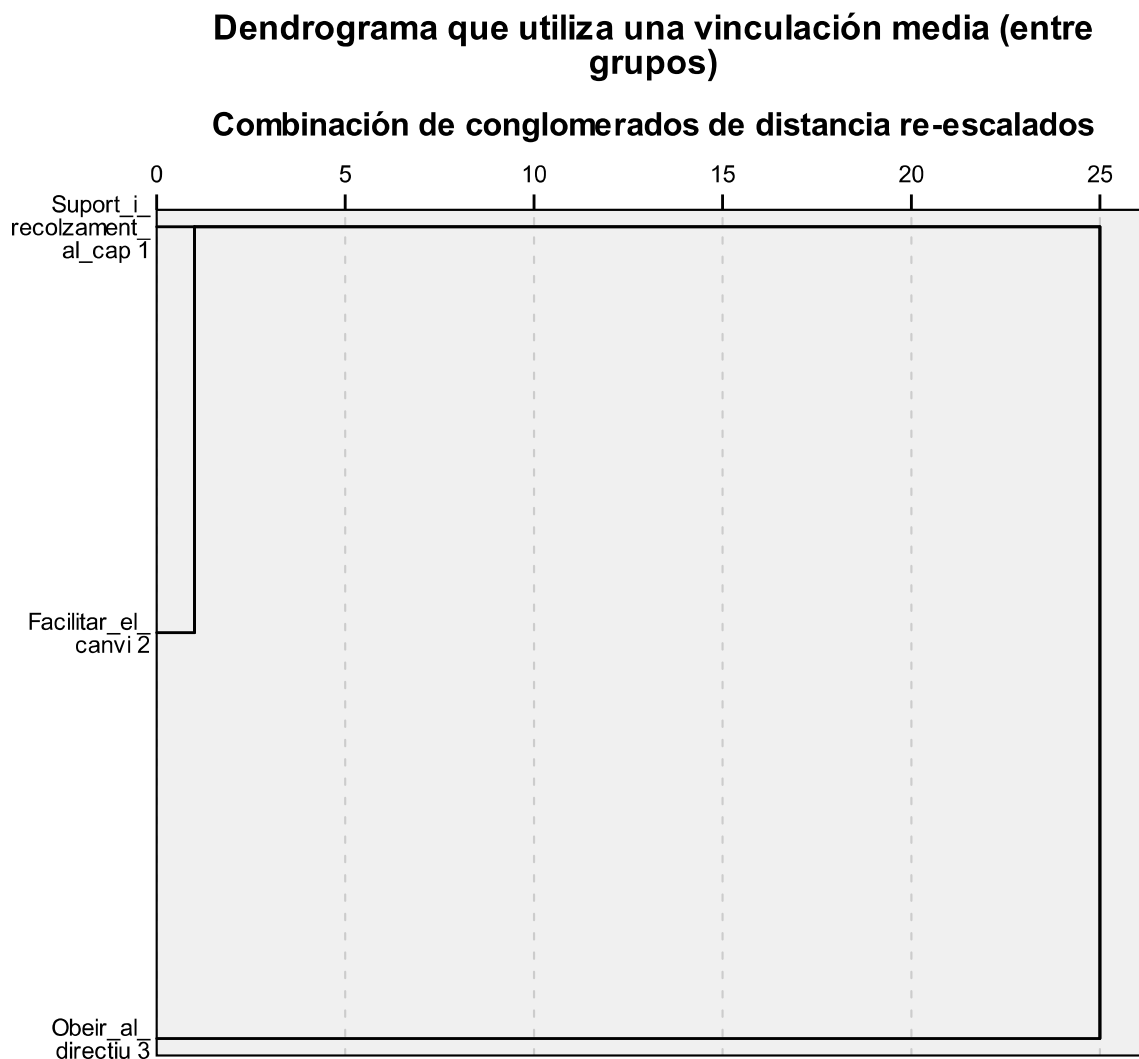
“Incentivar o estimular”, “Desenvolupar el potencial del subordinats” i “Suport als subordinats”. I totes elles amb “Motivar el subordinat”. Per últim, el “Reconeixement i valoració de l’empleat” ho està amb “Tolerar els errors” i aquestes dues amb “Facilitar els recursos”.

Gràfica 46: Dendrograma variables unidireccionals directiu



El següent dendrograma de les variables unidireccionals subordinat dóna com a resultat que la variable "Suport i recolzament al cap" està relacionada amb "Facilitar el canvi".

Gràfica 47: Dendrograma variables unidireccionals subordinat

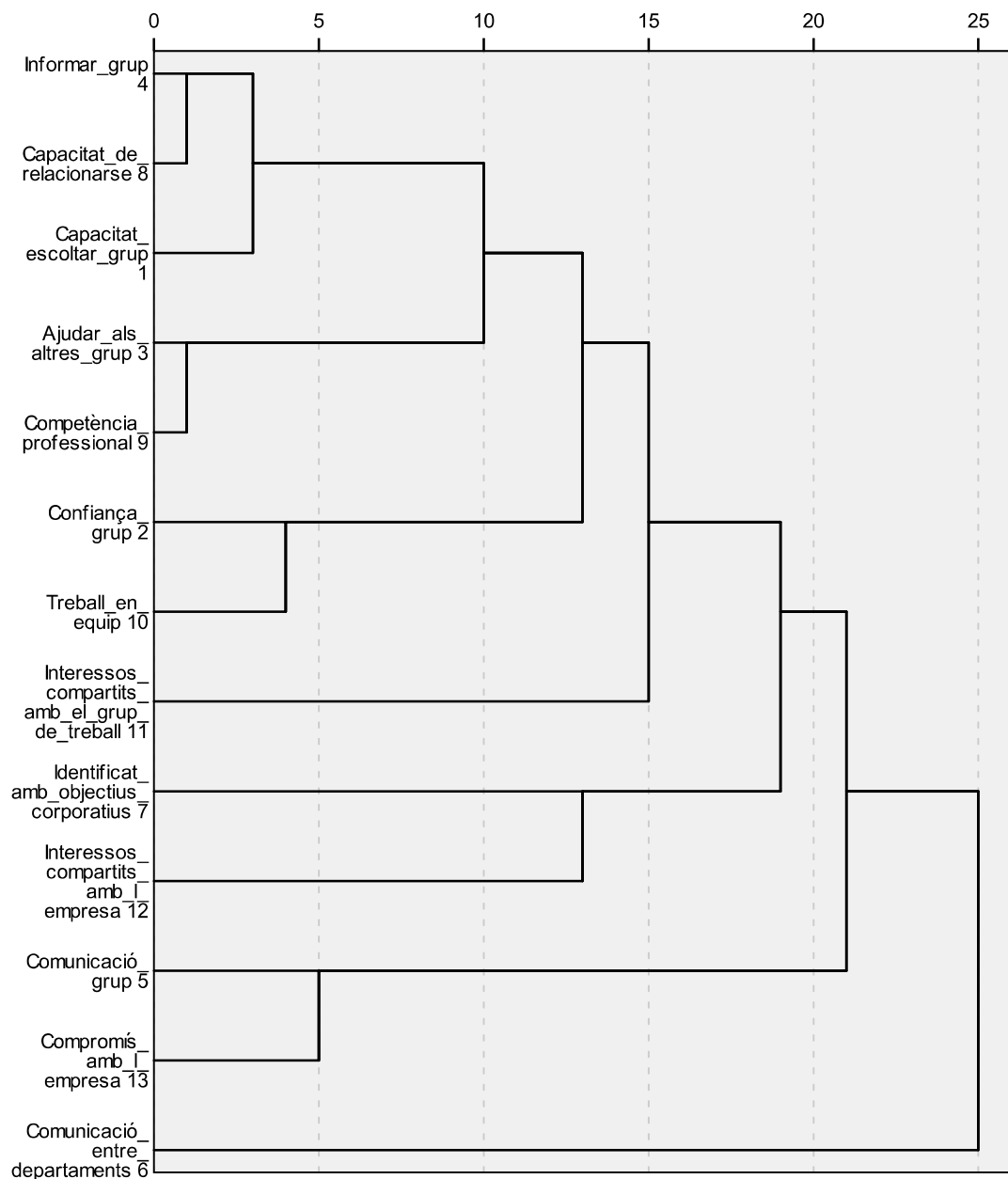


En les variables compartides grups les variables que es troben més properes són "Informar el grup" amb la "Capacitat de relacionar-se" i aquestes dues amb la "Capacitat d'escoltar el grup". Per altra banda "Ajudar els altres" amb la "Competència professional" i la "Confiança en el grup" amb "Treballar en equip". I per últim, la "Comunicació en el grup" amb el "Compromís amb l'empresa" són les més destacades.

Gràfica 48: Dendrograma variables compartides grup

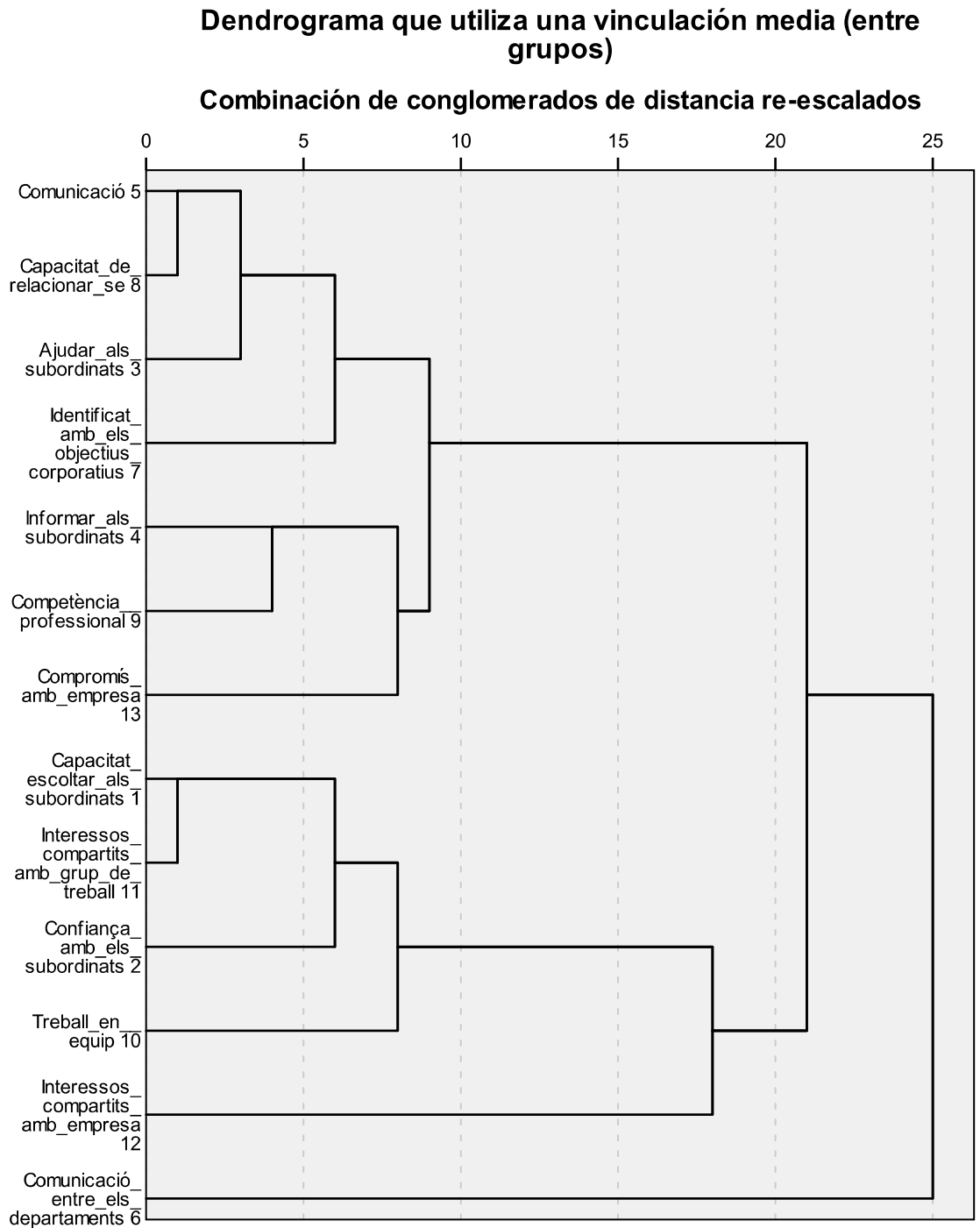
Dendrograma que utilitza una vinculació mitjana (entre grups)

Combinació de conglomerats de distància re-escalados



En les subvariables compartides directiu destaquem que l'anàlisi mostra que la variable "Comunicació" està relacionada amb la "Capacitat de relacionar-se" i aquestes amb "Ajudar els subordinats". Per altra banda "Informar els subordinats" amb la "Competència professional". La "Capacitat d'escoltar el subordinat" del directiu amb els "Interessos compartits amb el grup de treball" i aquestes amb la "Confiança amb els subordinats".

Gràfica 49: Dendrograma subvariables compartides directiu

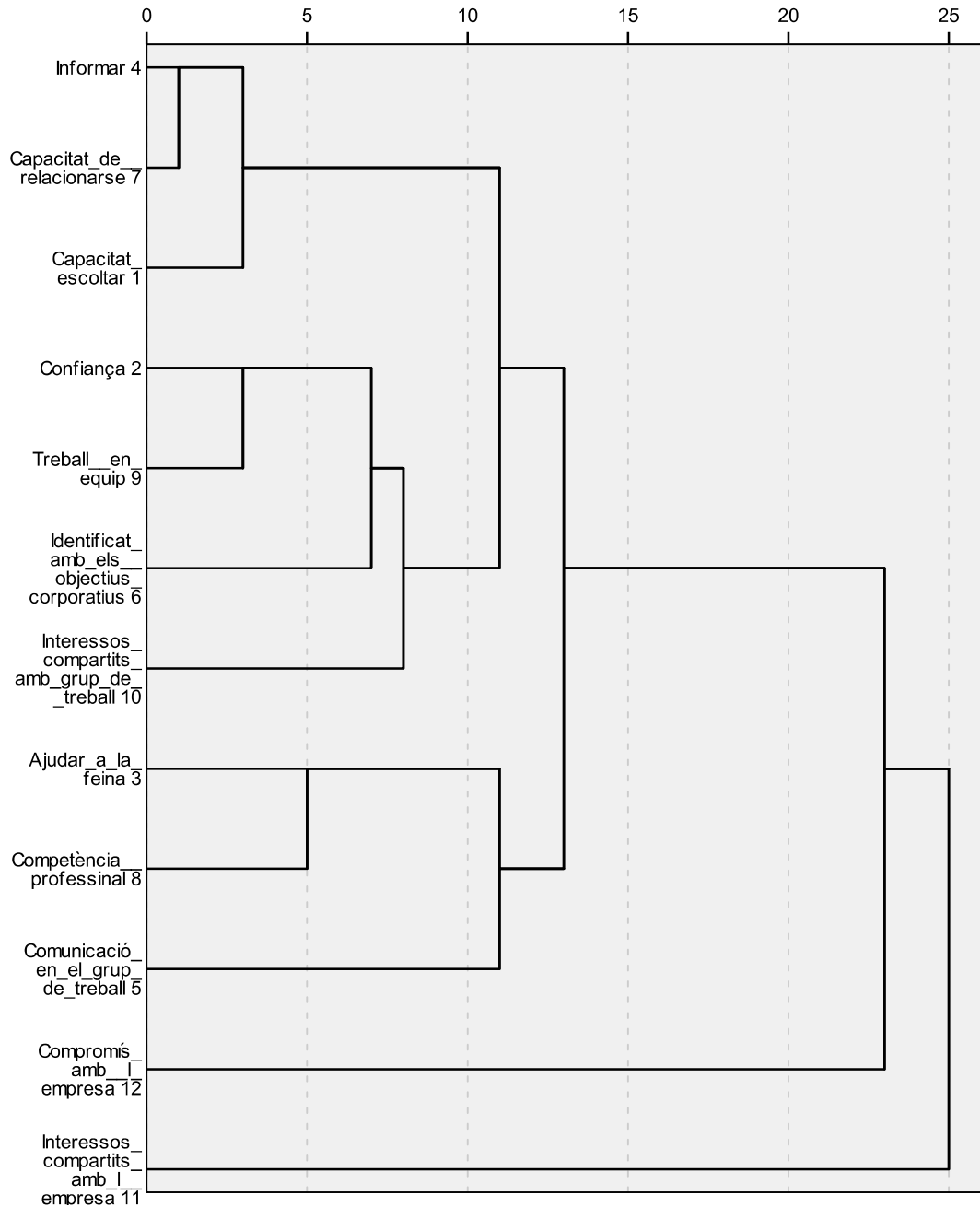


En el dendrograma subvariables compartides subordinats, la variable capacitat "Informar" està relacionada amb la "Capacitat de relacionar-se " i aquestes amb la "Capacitat d'escoltar". Per altra banda, la "Confiança" amb el "Treball en equip". Finalment, "Ajudar a la feina" amb la "Competència professional" com a més destacades.

Gràfica 50: Dendrograma subvariables compartides subordinats

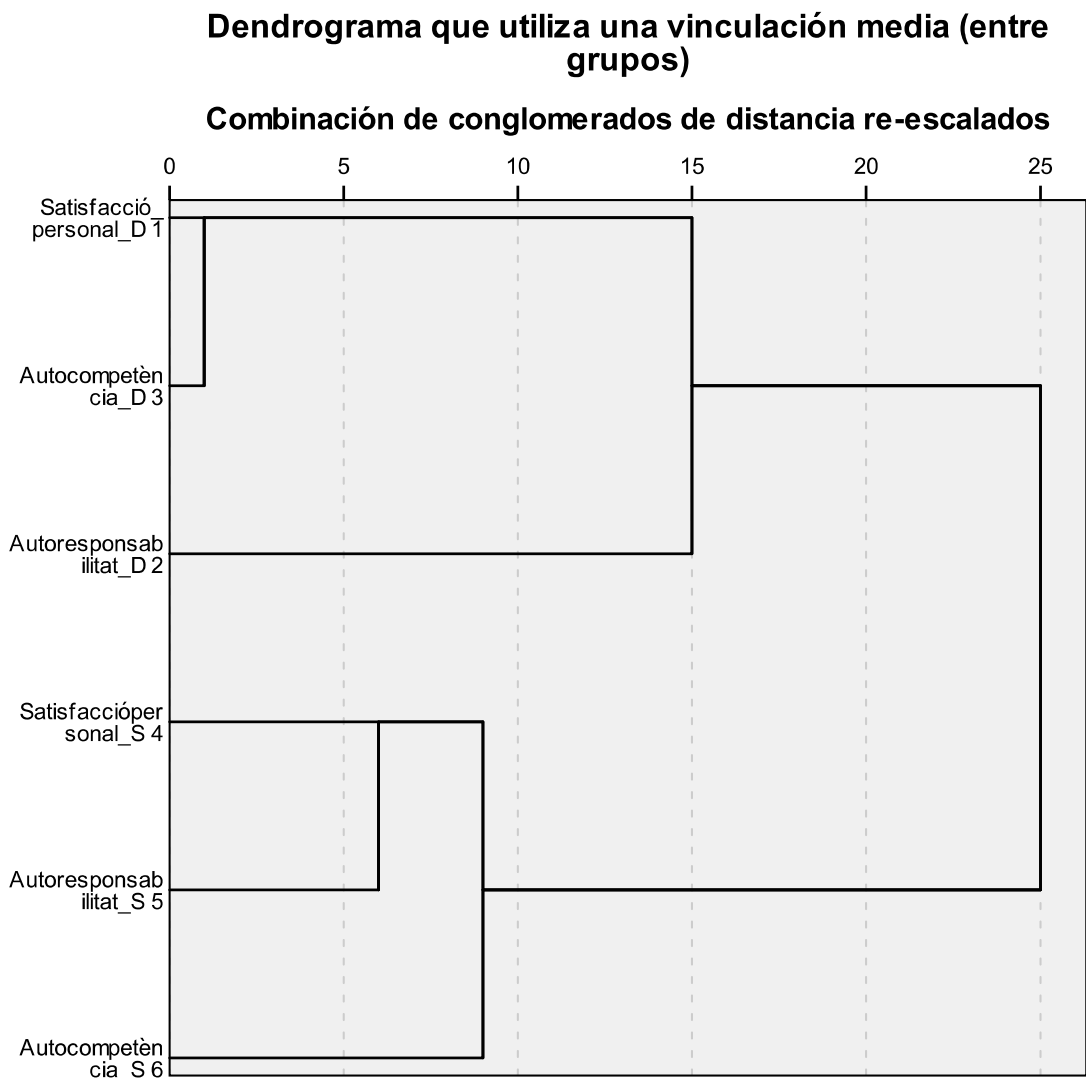
Dendrograma que utilitza una vinculació mitjana (entre grups)

Combinació de conglomerats de distància re-escalats



Pel que fa a les variables reflexives la variable "Satisfacció personal" es troba directament relacionada amb la variable de sentit "d'autocompetència" professional tant en el directiu com en el subordinat i aquestes dues variables a més distància amb la variable "Autoresponsabilitat".

Gràfica 51: Dendrograma variables reflexives

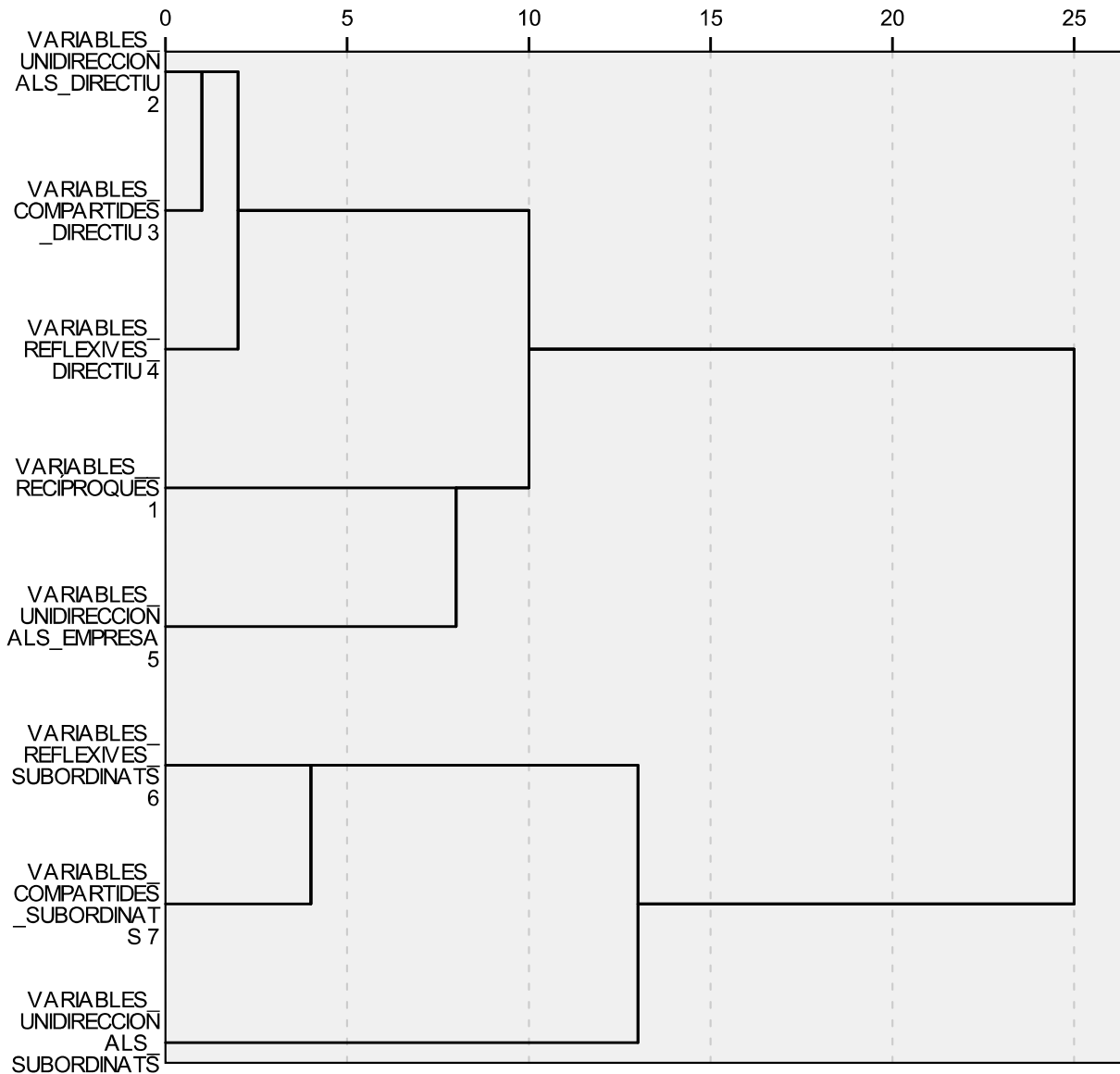


Per finalitzar, si s'analitzen les metavariables resultants de la mitjana de les variables efectives podem observar que es troben agrupades les metavariables dels dos col·lectius implicats en el procés d'empowerment directiu per una banda i subordinats per l'altra, les metavariables "unidireccionals", "compartides" i "reflexives" es troben directament relacionades. En el cas del directiu, es troben molt properes les "unidireccionals" i les "compartides", seguides molt de prop per les "reflexives". En el cas dels subordinats les "compartides" i les "reflexives" es troben més properes i de més enfora les "unidireccionals". Les variables "recíproques" es troben relacionades amb les "unidireccionals empresa" i aquest conjunt amb les "unidireccionals directiu".

Gràfica 52: Dendrograma variables efectives

Dendrograma que utilitza una vinculació mitjana (entre grups)

Combinació de conglomerats de distància re-escalada



Del conjunt de dades obtingudes en els diferents dendrograms podem dir que les relacions existents entre les dades recollides són lògiques i dintre del que caldria esperar si es fes una anàlisi qualitativa. De tot plegat podem concloure que l'eina de recollida de dades i la classificació proposada de VEE en una primera anàlisi explorativa són adequats. Es deixa per estudis posteriors l'anàlisi confirmatòria de l'eina de mesura.

Conclusions

En el conjunt d'aquesta tesi s'han arribant a les següents conclusions:

- S'ha fet una anàlisi de l'estat de l'art de l'*empowerment* amb les aportacions que han fet els principals autors consultats. S'han recollit les principals definicions, objectius i dificultats que comporta el procés.
- S'ha fet una anàlisi de les principals eines de mesura de l'*empowerment* (se n'han analitzades un total de 22).
- S'ha identificat com a principal unitat d'*empowerment* el grup de treball format pel directiu o cap i els seus immediatament subordinats, proposant el grup com a unitat d'anàlisi del procés. S'ha detectat que les principals eines de mesura de l'*empowerment* no recollien amb suficientment detall i concreció aquesta unitat.
- Una vegada definits els col·lectius del quals depèn el procés, per una banda la direcció de l'empresa i la direcció del grup de treball i per l'altra banda els subordinats, s'han classificat les principals dimensions que porten a l'*empowerment* a dimensions directives i compartides. Les dimensions directives són aquelles que depenen en major part dels caps o de l'alta direcció i dimensions compartides les que depenen tant dels caps com dels altres membres del grup de treball. En les dimensions més representatives s'ha definit i analitzat el seu origen, així com la seva implicació amb l'*empowerment*. S'han identificat un conjunt de 13 dimensions directives i 12 dimensions compartides.
- Durant el procés de recerca de l'estat de l'art i centrant-nos amb el grup de treball com a unitat d'anàlisi, s'ha trobat una nova classificació de les variables que ens porten a l'*empowerment*. Aquesta classificació s'ha fet en funció del col·lectiu que té la capacitat de modificar la variable a analitzar. Aquest model s'ha

anomenat model de variables efectives de l'*empowerment* (VEE).

- Les variables efectives d'*empowerment* s'han classificat en variables recíproques, variables unidireccionals, variables compartides i reflexives. El nou model conceptual ens ha servit com a base d'una nova proposta de mesura i anàlisi de les variables necessàries per portar a terme un bon empoderament.
- Per poder mesurar l'*empowerment* seguint el model de VEE s'ha elaborat un qüestionari que s'ha anomenat PIEQ (*Primary Items Empowerment Questionnaire*). El qüestionari proposat està format per tres subqüestionaris: qüestionari adreçat a l'alta direcció de l'empresa, qüestionari adreçat al directiu o cap del grup de treball i qüestionari adreçat al conjunt de subordinats del grup avaluat. El qüestionari PIEQ formula un conjunt de preguntes per analitzar 83 variables efectives, distingint preguntes adreçades com a propietari (emissor) de la variable i preguntes adreçades com a avaluador (receptor). Amb un conjunt d'11 preguntes adreçades a l'alta direcció, 85 preguntes al directiu i 85 preguntes als subordinats.
- Per poder agrupar les respostes obtingudes dels diferents qüestionaris dels col·lectius implicats en el procés d'empoderament s'ha desenvolupat una eina basada en un full de càlcul que permet recollir i representar els resultats obtinguts. D'aquesta manera, es sistematitza i automatitza la recollida i agregació de dades.
- Per validar i depurar el qüestionari PIEQ, s'ha realitzat una prova de validació cognitiva mitjançant 4 mètodes cognoscitius (grup focal, entrevistes cognitives, aplicació de mètodes cognitiu de codificació del comportament i revisió i millora de les preguntes revisió d'experts, a més de realitzar una prova pretest i postest.
- Amb l'objectiu de testar l'eina en entorns reals d'aplicació s'ha fet una primera recollida de dades en un conjunt de 26 unitats d'anàlisi o grups de treball que pertanyen a 4 empreses i amb un

total de 175 enquestes vàlides (individus). De les dades obtingudes i després d'una anàlisi dels resultats mitjançant el full de càlcul d'agregació i representació de dades, hem pogut veure la utilitat i representativitat de l'estat en què es troben les diferents variables en cada grup de treball on una entrevista qualitativa en el grup corrobora les dades obtingudes. Del conjunt dels 26 grups recollits se n'han descartat 9 i han quedat els 17 grups dels quals el conjunt de dades recollides dels subordinats foren suficientment representatives. Després de fer una anàlisi de clústers agrupant les diferents variables efectives segons la classificació proposada, les dades obtingudes ens donen resultats coherents amb el que caldria esperar si es fes una anàlisi qualitativa. Aquesta anàlisi reforça la consistència i coherència del model proposat. Les conclusions arribades no es poden generalitzar, ja que, al tractar-se d'una prova pilot el conjunt de dades és insuficient, però es detecten possibilitats d'ampliar els estudis actuals per realitzar una validació completa del model.

- La nova classificació de les variables efectives de l'*empowerment* i l'eina desenvolupada per a la seva anàlisi ajudaran a millorar, en el si de les unitats d'empoderament (el grup de treball) la seva implantació i millora del procés d'empoderament.

“La recompensa del treball ben fet és
l’oportunitat de fer més treball ben fet”.

Jonas Edward Salk.
Investigador, metge i viròleg (1914-1995)

Recerca futura

Recerca futura

La proposta de recerca futura es centraria en realitzar un estudi confirmatori del model de variables efectives d'*empowerment* amb l'objectiu de validar el model proposat. Tot i que la prova pilot ens mostra indicis que el model és una bona eina per mesurar l'*empowerment*, és necessari fer un estudi amb més dades empíriques que confirmin el model com a eina.

Validar el qüestionari de VEE (PIEQ) mitjançant la comparació amb altres qüestionaris de mesura ja validats i descrits en la tesi. La comparació de les dades obtingudes amb uns i altres qüestionaris permetrien veure com es comporta l'eina en comparació amb altres models més experimentats.

Continuant amb la recollida de dades, permetria tenir un volum suficient per, mitjançant la seva anàlisi, trobar relacions entre variables amb l'objectiu de poder saber on s'ha d'incidir en els equips per millorar l'*empowerment*.

Un altre objectiu seria el de simplificar el nombre de variables del qüestionari per fer-lo més curt. Això seria possible mitjançant les relacions dependents trobades en l'anàlisi dels resultats obtinguts que permetrien veure quines variables depenen de les altres.

Finalment una altra línia de recerca proposada seria la d'incidir en grups de treball sobre aquelles variables que, prèviament mesurades, es troben en menor intensitat, amb la finalitat de veure com les actuacions proposades modifiquen el valor de les variables i milloren l'*empowerment*. Aquesta proposta convertiria l'estudi actual en un estudi longitudinal.

Bibliografía

- Abad, F.J., Garrido, J., Olea, J. i Posponda, V. (2006). *Introducción a la psicometría. Teoría Clásica de los tests y teoría de la respuesta al ítem*. Universidad Autónoma de Madrid (UAM), España.
- Adams, S. (1996). The Dilbert Principle, A Cubicle'S-Eye View of Bosses, Meetings. *Management Fads and Other Workplace Afflictions*. New York: Harper Business.
- Adkins, B. i Fort.W. (2004). Take charge of your development, invest in people. *Worth Business Press*, 17(24), 10.
- Ahanotu, D. (1998). *Empowerment* and production workers, a knowledge-based perspective. *Empowerment in Organizations*, 6 (7).

- Ahsness, D. i Lashley, C. (1995). Empowering service workers at Harvester Restaurants. *Personnel Review*, 24(8), 17-32.
- Alge, B.; Ballinger, G.; Tangirala, S. i Oakley, J. (2006). Information privacy in organizations, empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232.
- Aliaga, J. (2006). *Psicología, Tópicos de actualidad*. Retrieved August 3, 2008, Lima, UNMSM. [Consulta, 13 febrer 2008]. Disponible a <[http, //www.unmsm.edu.pe/psicología/documentos](http://www.unmsm.edu.pe/psicología/documentos)>
- Allen, R. i Thatcher, J. (1995). Achieving cultural change, a practical case study. *Leadership i Organization Development Journal*. 16(2), 16-23.
- Alvesson, M. (1990). A Flat-Pyramid, A Symbolic Processing of Organizational Structure. *International Studies of Management and Organizations*, 19(4), 5-23.
- Avilès, L.; Centeno J.J.; Gonzalez D.; Burnilda N. i Santiago G. (2006). Como el "coaching" i el "empowerment" contribuyen a mejorar el desempeño en la organizaciones. (Trabajo de Grado Universidad Metropolitana, 2006).
- Alvira, F. (1983). En la metodología sociología. *Revista española de las investigaciones sociológicas*, 22.
- Amaratunga, D. i Baldry, D. (2002). Performance measurement in facilities management and its relationships with management theory and motivation. *Facilitie*, 20(10), 327-336.
- Ambroz, M. (2004). Total quality system as a product of the empowered corporate culture. *The TQM Magazin*. 16(2), 93-104.
- Ander-Egg, E. (1974). *Técnicas de investigación social*. 4a edició. Buenos Aires: Ed. Humanitas.

- Ander-Egg, E. (1987). La entrevista en *Técnicas de Investigación Social* (pp. 225-242). México: El Ateneo.
- Ander-Egg, E. i Aguilar, M.J. (2004). *Cómo elaborar un proyecto, guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Lumen. Buenos Aires: Humanitas.
- Anderson, E. i Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, C. (2004). Recharge the buzz surrounding *empowerment zones*. *Business Journal (Central New York)*. 18(15), 25.
- Ankeny, R. (1998). Red ties up *empowerment zone work*. *Crain's Detroit Business*, 14(42), 3 -4.
- Appelbaum, S.H.; St-Pierre, N. i Glavas, W. (1998). Strategic organizational change. The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- Appelbaum S. H.; Belhume, M. i Tannembaum, R. (1999). Downsizing and the emergence of self-managed teams. *Participation and Empowerment, An International Journal*, 7(5), 109 - 130.
- Appelbaum, S.H. (1999). *Downsizing and the emergence of self-managed teams. Participation i Empowerment. An International Journal*, 7(5), 109-130.
- Applegarth, M. i Posner, K. (2008). *The empowerment pocketbook. Management pocketbooks*. UK: British Library.
- Arciniega, L. i González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Psicología Social*, 15(3), 281-296.
- Argyris, C. (1998). *Empowerment, The emperor's new clothes. Harvard Business Review*. 76(3), 98-105.

- Arneson, H. i Ekberg, K. (2006). Measuring *empowerment* in working life, a review. National Centre for Work and Rehabilitation, Department of Health and Society, University of Linköping, 26(1), 37-46.
- Arnold, J.A.; Arad, S.; Rhoades, J.A. i Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire, the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Ashforth, B. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 44, 207-242.
- Ashness, D. i Lashley, C. (1995). Empowering employees at Harvester Restaurants. *Personnel Review*, 24(8), 17-31.
- Atkinson, J.W. i Feather, N.T. (1966). *A Theory of achievement motivation*. (J. Atkinson, N. T. Feather, Ed.). New York: Wiley.
- Attaran, M. i Nguyen, T.T. (1999). Design and implementation of self-directed process teams. *Management Decision*, 37(7), 553-560.
- Attaran, M. i Nguyen, T.T. (2000). Creating the right structural fit for self-directed teams. *Team Performance Management, An International Journal*, 6(1/2), 25-33.
- Babbar, S. i Rai, A. (1993). Competitive Intelligence for International Business. *Long Range Planning*, 26(3), 103-113.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy, Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of thought and action, A social theory. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 359-373.

- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. i Word, R.(1989). Effects of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decisión making. *Journal of Personality and social Psychology*, 56, 805-814.
- Barbee, C. i Bott, V. (1991). Customer treatment as a mirror of employee treatment. *Advanced Management Journal*, 5(1), 27.
- Barry, T. (1993). *Empowerment*, the US experience. *Empowerment in Organisations*, 1(1).
- Bartram, T. i Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader, the mediating effects of *empowerment* and trust in the leader. *Leadership i Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass i Stogdill's handbook of leadership, Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Beauvois, J.L. (2000). *Traite de la Servitude Liberale*. Krt, Ljubljana.
- Becker, M.G. (1996). Lessons in Empowement, Participative Management at Lansing Board of Water and Light. *Training*, 33(9), 35-40.
- Bello, L.; Vázquez, R. i Trespalacios, J. A. (1996). Investigación de Mercados y estrategia de Marketing. (2a ed.). *Parte II El conocimiento del mercado*. Colección Biblioteca Civitas Economía y Empresa. (pp 55-230). Madrid: Editorial Civitas.
- Benítez, M.; Guerra, J. M.; Medina, F. J.; Martínez, I. i Munduate, L. (2008). Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees on well-being al work. *IACM 2007*.

- Bent, R. (1999). Staff motivation in small food. manufacturing enterprises. *British Food Journal*, 101(9), 654-667.
- Berret-Koehler. (1995). The Age of Participation. *Appendix II. Authoritarian and Participative Practices.*
- Blackburn, R. i Rosen, B. (1993). Total Quality and Human Resources Management, Lessons Learned from Baldrige Awardwinning Companies. *Academy of Management Executive*, 7(3), 49-66.
- Blackwell, R.D. (1997). *From Mind to Market, Reinventing the Retail Supply Chain.* New York: Harper Business.
- Blake, R.R. i Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid.* Houston, Gulf.
- Blanchard, K. (1996). *Empowerment, 3 claves para que el proceso de facultar a sus empleados funcione en su empresa.* México: Editorial Norma.
- Blanchard, K.; Randolph, A.C. i John P. (1997). *El empowerment, requiere más de un minuto.* Bilbao: Deusto.
- Blanchard, K.; John P., Randolph, W. A., i Carlos, J.P. (2000). *Las 3 claves para el empowerment.* México: Ediciones Granica. S.A
- Blaxter, L.; Hughes, C. i Tight, M. (2002). *Cómo se hace una investigación.* Barcelona: Editorial Gedisa.
- Bodner, S. L. (2003). *Thesis dimensional assessment of empowerment in organizations.* University of north Texas, USA.
- Bonavía, T. (1996). Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones. (*Tesi doctoral, Universidad de Valencia, España, 1990*).
- Born, Li Molleman, E. (1996). *Empowerment and rewards, a case study.* *Empowerment in Organizations*, 4(3), 30-33.

- Boshoff, C. i Leong, J. (1998). *Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery, An experimental study. International Journal of Service Industry Management, 9(1), 24-47.*
- Boudrias, J.S.; Gaudreau, P.; Savoie, A. i Morin, J.S. (2009). *Employee empowerment, From managerial practices to employees behavioral empowerment. Leadership i Organization Development Journal, 30(7), 625-638.*
- Boudrias, J.-S. i Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail, de'veloppement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Behavioural empowerment, development of a conceptual framework and a measurement instrument. Psychologie du Travail et des Organisations, 12(2), 119-138.*
- Bowen, D.E. i Lawler, E.E. (1992). *The empowerment of service workers, why, how and when?'. Sloan Management Review, 31, Spring.*
- Bowen, D.E. i Lawler, E.E. III (1995). *Empowering service employees. Sloan Management Review, 36(4), 73-84.*
- Bowersox, D.J.; Calantone, R.J.; Clinton, S.R.; Closs, D.J.; Cooper, M.B.; Droge, C.L.; Fawcett, S.E.; Frankel, R.; Frayer, D.J.; Morash, E.A.; Rinehart, L.M. i Schmitz, J.M. (1995). *World Class Logistics, The Challenge of Managing Continuous Change. Council of Logistics Management. Oak Brook, IL.*
- Bridges, W. (1986). *Managing Organizational Transitions. Organizational Dynamics, Summer, 24-33.*
- Brief, A. i Nord, W.R. (1990). *Meaning of Occupational Work. Lexington, Lexington Books.*
- Bunge, M. (1976). *La investigación científica. (pp. 196). Barcelona: Ariel.*
- Burns, J. M. (1978). *Leadership. New York: Harper and Rowe.*

- Bustamente, M. T. (2001). *Entre gansos te veras*. México: Brenix-Contacto de Unión Empresarial.
- Byham, W.C (1992). Would you recognize an empowered organization of you saw one?. *Tapping The Network Journal*, 3(2), 10-13.
- Cardona, P. (2000). Liderazgo Relacional. *Documento de investigación*, 412. Universidad de Navarra, IESE, España.
- Cardona A. (2005). *La verdad del Coaching*. [Consulta, 20 juny 2009]. Disponible a, < [http, //www.topten.org](http://www.topten.org)>
- Cardona, P. i Rey. C. (2006). *Dirección por misiones, Primera experiencias de éxito*. IESES Business School. Universidad de Navarra, 7(2).
- Casal, J. i Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista Epidem. Med. Prev*, 1, 3-7.
- Casas, J.;Repullo, J.R. i Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Revista Atención Primaria*, 31(8), 527-538.
- Cascante, G. (2009). *Metodología de investigación educativa, empírico analítica, constructivista y socio-crítica, posibilidad de integración de tales enfoques*. Preartículo.
- Caudron, S. (1993). How HR drives TQM. *Personnel Journal*, 72(8), 480-88.
- Cea d'Ancona, M.A. (2004) *Metodología cuantitativa, estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Celina, H.O i Campo, A (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatria*, 34(4) Sep./Dec. Bogotá.
- Chiles A.M. i Zorn T.E. (1995). *Empowerment in organizations, Employees' perceptions of the influences on empowerment*. *Journal of Applied Communication Research*, 23(1), 1-25.

- Churchill, G.A. (1979). Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cirka, C. (2000). Compliance and constructive contributions in organizations, effects of managerial control styles on proactive employee behaviors. (Tesi Doctoral, Temple University, Philadelphia).
- Cleary, B. A. (1995). Suporting *empowerment* with Deming's PDSA cycle. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 34-39.
- Clemense, J.K. i Mayer, D.F. (1987). *The Classic Touch*. Homewood. IL: Dow Jones-Irwin.
- Cole, R.E. (1990). US Quality Improvement in the Auto Industry, Close but No Cigar. *California Management Review*, 33(5), 71-85.
- Cole, R.E., Bacdayan, P. i White, B.J. (1993). Quality, participation and competitiveness. *California Management Review*, 35(3), 68-81.
- Collins, D. (1994). The disempowering logic of *empowerment*. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 14-21.
- Collins, D. (1995). Rooting for *empowerment*? *Empowerment in Organizations*, 3.
- Collins, D. (1996). Control and isolation in the management of *empowerment*. *Empowerment in Organizations*, 4(2), 29-39.
- Comas, J. (2005). Innovacio i desestacionalització de la demanda hotelera en un districte turistic, El paper de les xarxes relacionals. (Tesi doctoral, Universitat de Girona, 2005).
- Conger, J. i Kanungo, R. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-47.

- Conger, J.; Kanungo, R. i Menon, S. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 747-769.
- Conger, J. i Kanungo, R.B. (1988). The *empowerment* process, integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-82.
- Alsop, R. i Heinsohn, N. (2005). Measuring *Empowerment* in Practice, Structuring Analysis and Framing Indicators. *The World Bank, Policy Research Working Paper Series*, 3510.
- Contreras, R.R. (2004). El paradigma científico según Kuhn. Desarrollo de las ciencias, del conocimiento artesanal hasta la ciencia normal. *Revista VI Esc. Ven. de Oca*. Noviembre.
- Cook, S. (1994). The Cultural Implications of *Empowerment*. *Empowerment in Organizations*, 2(1).
- Cook, T.D. i Campbell, D.T. (1976). *The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings*. (M. Dunnette, Ed.). IL, Rand McNally. Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 223-326). Chicago.
- Cook, T.D. i Reichardt, S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Cooney, R. (2004). Empowered self-management and the design of work teams. *Personnel Review*, 33(6), 677-692.
- Coppola, L. (1995). (Citat per Gary D. G. *et al.* 1998).
- Cordova, E. (1982). Participación de los trabajadores en las decisiones dentro de la empresa. *Revista Internacional del Trabajo*, 101(2), 139-156.
- Corrigan, M.L (1998). Employee involvement, psychological *empowerment* and job performance in an applied setting (Dissertation). Ann Arbor, UMI Dissertation Services.

- Costa, J.M. (2009). *Delegar*. Madrid: Esic editorial.
- Cotton, J.L. (1993). *Employee Involvement*. London: Sage.
- Cummings, T.G. (1978). Self-regulating Work Groups, A Socio-Technical Synthesis. *Academy of Management Review*, 3(3), 625-34.
- Cummings, T.G. i Srivastva, S. (1977). *Management of Work, A Sociotechnical Systems Approach*. IL. University Associates. CA: La Jolla.
- Cunninham, I.; Hycnan, J. i Haldry C. (1996). Empowennent, The Power to Do What? *Industrial Relations Quarterly*, 27(2), 143-154.
- Cunningham, J.H. (1996). *Empowerment, the right medicine for improving employee commitment and morale in the NHS? Health Manpower Management*, 22(6), 14 – 24.
- Cunningham, I. i Hyman, J. (1999). The poverty of *empowerment?* A critical case study. *Personnel Review*, 28(3), 192-207.
- Dachler, H.P. i Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations, a critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1-39.
- Daft L. R. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. (pp. 449). México: Thompson Editores.
- Davis, L.E. (1977). Evolving alternative organizational designs, their STS-bases. *Human Relations*, 30(3), 261-73.
- Dawson, G. (1998). Is *empowerment* increasing in your organization? *The Journal for Quality and Participation*, 21(1), 46-49.
- De Araújo R.P. (2009). El clima organizacional en la gestión empresarial, su consideración en el diseño del balanced scorecard. (*Tesi doctoral. Universidad de Granada, 2009*).

De León, D. (2009). *Empowerment, la palabra clave del 2009*. [Consulta, 12 octubre 2009]. Disponible a, <<http://www.emprendedoresnews.com>>

De Mota, J. i Condori, R. (2008). *El Empowerment y el Liderazgo*. [Consulta, 8 febrer 2008]. Disponible a, <<http://www.unsa.edu.pe/abisica/industrial/jmr.htm>>

Deci, E.L. i Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E.L. i Ryan, R.M (1985). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.

D'Egidio, F. (1990). *The Service Era*. Cambridge MA: Productivity Press.

Del Rincón , D.; Latorre, A.; Arnal, J. i Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.

Delgado, M. i Gutiérrez, J. (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.

Denison, D. R.; Hooijberg, R. i Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance, Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6, 524-539.

Denzin, N. K. (1970). *The research act, a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine.

Devanna, M.A. i Tichy, N. (1990). Creating the Competitive Organization of the 21st Century, The Boundaryless Corporation. *Human Resource Management*, 29(4), 455-71.

DeVellis, R.F. (1991). *Scale Development, Theory and Applications*. Newbury Park. CA: Sage.

Dew, J.R. (1997) *Empowerment and Democracy in the Workplace*. London: Quorum Books.

- Dichter, S.F.; Gagnon, C. i Alexander, A. (1993). El liderazgo en los procesos de cambio organizativo. *Harvard Deusto Business Review*, 58, 5-19.
- Dickmeyer, M. i Williams, B. (1995). Gordon Gecko versus Tom Sawyer. *Catalytic empowerment techniques*.
- Dilts, R. (1998). *Liderazgo Creativo (Visionary Leadership Skills)*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Dominguez, M. i Coco, A. (2000). *Tècniques d'investigació Social*. Barcelona: Edicions UPC.
- Donaire, J.A. (1997). El turismo a los ojos del postmodernismo. La Costa Brava, Tunicia y los malls. (*Tesi Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, 1997*).
- Dufficy, M. (1998). The *empowerment* audit-measured improvement. *Industrial and Commercial Training*, 30(4), 142-146.
- Dunphy, D. i Bryant, B. (1996). Teams, panaceas or prescriptions for improved performance?. *Human Relations*, 49 (5), 677-699.
- Eddie W.L. , Cheng, i Danny C.K. (2001). The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer. *Career Development International*, 6(1), 20-28.
- Edwards, J.L.; Green, K.E. i Lyons, C.A. (2002). Personal *empowerment*, efficacy, and environmental characteristics. *Journal of Educational Administration*, 40, 67-86.
- Elliott P.A. (1994). Peer support the being coach method, a phenomenological study. (*Tesi doctoral no publicada, California Institute of Integral Studies. San Francisco, 1994*).
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.

- Escobar, B. (1998). *La psicología comunitaria: orígenes, principios y fundamentos teóricos*. Universidad de Minesota.
- Ettorre, B. (1997). *The empowerment gap, Hype vs. Reality. HR Focus an american management association publication, 74(7), 1-3.*
- Evered, R.D. i Selman, J.C. (1989). *Coaching and the art of management*. Organizacional Dynamics.
- Eylon, D i Bamberger. P. (2000). *Empowerment Cognitions and Empowerment Acts. Group i Organization Management, 25(4), 354-372.*
- Fawcett, S.E.; Rhoadsi G.K. i Burnah P. (2004). *People as the bridge to competitiveness Benchmarking the ABCs of an empowered workforce Benchmarking. Benchmarking an International Journal, 11(4), 346-360.*
- Fawcett, S.E. i Magnan, G.N. (2001). *Achieving World-Class Supply Chain Alignment, Benefits, barriers and bridges. National Association of Purchasing Management. USA, Phoenix, AZ.*
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle* (H. Dunod et E. Pinat Ed.). Paris: DT.
- Feldman D.A., (2001). *Coaching*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Fernández, V. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Universitat Politècnica de Catalunya. [Consulta, 8 agosto 2008]. Disponible a, <[http, //hdl.handle.net/2117/501](http://hdl.handle.net/2117/501)>
- Fernández, V. i Universitat Politècnica de Catalunya. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Barcelona, ETSEIB-Departament d'Organització d'Empreses.
- Fetterman D. M. (1994). *Empowerment Evaluation. American Journal of Evaluation, 15(1).*

- Fiedler, F.E. (1951). A Method of Objective Quantification of Certain Countertransference Attitudes. *Journal Of Clinical Psychology*, 7, 101-107.
- Field, L. (1997). Impediments to *empowerment* and learning within organizations. *The Learning Organization*, 4(4), 149–158.
- Fine, CH. (1998). *Clockspeed, Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. MA:Perseus Books Reading.
- Foddy, W. (1993). *Constructing questions for interviews and questionnaires*. New York: Cambridge University Press.
- Forrester , R. (2000). *Empowerment*, Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Foster-Fishman, P.G; Salem, D. A.; Chibnal, S.; Legler, R. i Yapehi, C. (1998). Empirical Support for the Critical Assumptions of *Empowerment* Theory. *American Journal of Community Psychology*, 26(4), 507-536.
- Fox, J. (1998). *Employee Empowerment, An Apprenticeship Model*. Master's thesis, University of Hartford. [Consulta, 15 març 2008]. Disponible a, <members.tripod.com/j_fox/thesis.html>.
- Foy, N. (1994). *Empowering People at Work*. London: Gower.
- Frans D.J. (1993). A scale for measuring socialworker *empowerment*. *Research on Social Work Practice*, 3(3), 312-328.
- Freire, P. (1972). *Pedagogy of the Oppressed*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Freire, P. (1973) (citat per Zimmerman M. A, 1995).
- Galagan, P.A. (1991). Tapping the Power of a Diverse Workforce. *Training and Development Journal*, 45(3), 38-44.
- Gandz, J. (1990) The employee *empowerment* era. *Business Quarterly*, 55(2), 74-80.

- Gary D. G., Wright, P.C. i Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations*, 6, 57-65.
- Gauthy-Sinéchal, M. Vandercammen, M. (1998). *Études de marché*. Colección De Boeck. Université Paris. Bruselas, De Boeck i Larcier S.A.
- Geary, J.F. (1994). 'Task participation, employees' participation enabled or constrained? *Personnel Management*, A Comprehensive Guide to Theory and Practice. Oxford: Britain.
- Gist, M.E. (1987). Self-efficacy, Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Journal*, 12,(3), 472-485.
- Gist, M.E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology*, 42, 787-805.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in Context, A Model of Task, Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Goldsmith M. i Bass J.(2004). *Coaching for Leadership*. San Francisco: John Wiley i Sons.
- Goleman, D.; Boyatzis i R. McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Madrid: Plaza i Janés.
- Golud, G. i Penley, LE. (1984). Career strategies and salary progression, a study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-65.
- Gómez, C. i Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group i Organization Management*, 26, 53-69.
- Grazia M.; Diéguez A. i Domínguez, S. (2007). *Pathways for a Employment*. Roma: CNA Nazionale. [Consulta, 20 de gener de 2011]. Disponible a, <<http://www.scribd.com/doc/26062855/Empowerment>>.

- Greasley, K.; Bryman, A., Dainty, A.; Price, A.; Soetanto, R. i King N. (2005). Employee perceptions of *empowerment*. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Greenhaus, J. i Callanan, G. (1994). *Carreer magagement*. New York: Dryden Press.
- Groves, R.M. (1989). *Survey errors and survey costs*. New York: Wiley.
- Hackman, J.R. i Oldman, G.R. (1989). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity. Psychological *empowerment* and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 141-163.
- Hancer, M. (2001). An analysis of psychological *empowerment* and job satisfaction for restaurant employees. *Ann Arbor, UMI Dissertation Services*.
- Hanenberg, L. (2004). *Fundamentos del Coaching*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Halpin, A. W. i Ohio State University. Bureau of Business Research. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire* Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, the Ohio State University.
- Harber, D.; Marriot, F. i Idrus, N. (1991). Employee participation in TQC, an integrative review. *International Journal of Quality i Reliability Management*, 8(5), 24-34.
- Harper-Publishers. (1993). *Collins English Dictionary and Thesaurus*. Glasgow, HarperCollins Publishers.
- Hartline, M. D. i Ferrel, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees, an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.

- Hasenfeld, Y. (1991). *Human service organizations, Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hayes, B.E. (1994). How to measure *empowerment*. *Quality Progress*, 27(2), 41-46.
- Herrenkohl, R.C.; Judson, G.T. i Heffner, J.A. (1999). Defining and measuring employee *empowerment*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373-389.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: Word Publishing.
- Herzberg, F.; Mausner, B. i Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Heskett, S.H. (1990). *Service Breakthroughs, Changing the Rules of the Game*. New York: Free Press.
- Hesselbein, F.; Goldsmith, M. i Beckhard, R. (1997) .The Leader Of The Future, New Visions. Strategies. And Practices For The Next Era Series. The Drucker Foundation Future Series.
- Hill,S. (1991). Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Just Succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29(4), 541-68.
- Hirschhorn,V. i Gilmore, T.N. (1989). The Psychodynamics of Cultural Change, Learning from a Factory. *Human Resources Management*, 28.
- Hoffman, C. (1978). *Empowerment movements and mental health, Locus of control and commitment to the United Farm Workers*. *Journal of Community Psychology*, 6, 216-221.
- Hofstede,G., Neuijen, B., Ohavy, D.D. i Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures, A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

- Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics, A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press.
- Honold, L. (1997) A Review of the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202.
- Höpfl, H. (1994). *Empowerment and the Managerial Perogative. Empowerment in Organizations*, 2(3).
- House, R.J. (1988). Power and personality in complex organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 305-357
- Hubrecht, J. i Teare, R. (1993). A strategy for partnership in total quality service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(3).
- Irvine, D.M. (1995). The developement of measures of organizacional citizenship behavior and changes in job behaviors related to quality management in health care. *Health Services Management Researchs*, 8(3), 143-161
- Irvine, D.M.; Leatt, P.; Evans, M. G. i Baker, R. (1999). Measurement of Staff Empowerment Within Health Service Organizations. *Journal of Nursing Measurement*, 7(1), 79-85.
- Jaén, F. G. (2005). Apunts de Tècniques quantitatives. Direcció Comercial II (Investigació de Mercats). Universitat de Vic.
- Janssen, O.; Schoonebeek, G. i van Looy, B. (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leidershap en innovatief gedrag van werknemers. ("Cognitions of empowerment, the link between participative management and employees' innovative behaviour)", *Gedrag en Organisatie*, 10(4), 175-194.
- Juhl, H.J.; Kristensen, K.; Dahlgaard, J.J. i Kanji, G.K. (1997). Empowerment and organizational structure. *Total Quality Management*, 8(1), 103-111.
- Juran, J.M. i Gryna, F.M. Jr. (1970). *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill.

- Kang, I.; Jeon, S.; Lee, S. i Lee, Ch. (2005). Investigating structural affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management, 26*, 301-310.
- Kang, I.; Lee, S. i Choi, J. (2004). Using fuzzy cognitive map for the relationship management in airline service. *Expert System with Applications, 26*, 545-555.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R.M. (1986). Empowering people to act on ideas. *Executive Excellence, 5*(6).
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*(3), 341-9.
- Kast F.E. i Rosenzweig, J.E. (1988). *Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias* (2ª ed). México, D.F: McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. i Smith, D. (1994). *The Wisdom of Teams. Creating The High-Performance Organization*. New York: Harper Business.
- Kelly, J. i Kelly, C. (1990). Them and us, social psychology and the new industrial relations. *British Journal of Industrial Relations 29*(1).
- Kieffer, C.H. (1984). Citizen empowerment, A developmental perspective. *Prevention in Human Services, 3*, 9-36.
- Kinlaw, D.C. (1991). *Developing Superior Work Teams*. San Diego: University Associates, Inc .
- Kinlaw, D.C. (1995). *The practices of empowerment. Making the most of human competence*. England: Gower house Hampshire.

- Kirkman, B. i Rosen, B. (1997). A model of work team *empowerment*, a Pasmore, W. and Woodman, R. (Eds). *Research in Organizational Change and Development*,10 (pp. 131-67). Greenwich, CT: JAI Press.
- Klagge J. (1998). The *empowerment* squeeze - views from the middle management position. *Journal of Management Development*,17(8), 548 – 558.
- Klakovich, M. (1995). Development and psychometric evaluation of the reciprocal *empowerment* scale. *Journal of Nursing Measurement*, 3(2),127–143.
- Kliksberg, B. (1999). *Seis tesis no convencionales sobre participación*. Buenos Aires: Sin Fronteras.
- Koberg, Ch., Senjem, J., i Goodman, E. (1999) Antecedents and outcomes of *empowerment*. *Group i Organization Management*, 24, 71- 91.
- Konczak, L.; Stelly, D. i Trusty, M. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors, development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-331.
- Konczak, L.J.; Stelly, D.J. i Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors, development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Koontz, H. i Heinz W. (1998). *Administración, Una perspectiva global*. (pp. 274). México: McGraw-Hill.
- Korman, A.K. (1970). Towards a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 56, 31-41.
- Korunkonda, A.R.; Watson, J.G. i Rajkumar, T.M. (1999). Beyond teams and *empowerment*, A counterpoint to two common precepts in TQM. *Advanced Management Empowerment Journal*, 64(1), 29-36.

- Kotler, P. (1991). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. i Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Kuhn, T. S. (1995). *Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Laschinger, H.; Finegan, J.; Shamian, J. (2001). The impact of workplace *empowerment*, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26, 7-23.
- Lashley, C. (1995). *Empowerment* through delayering, a pilot study at McDonald's restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 29-35.
- Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee *empowerment* in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27-32.
- Lashley, C. (1996). Research issues for employee *empowerment* in hospitality organisations. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 333-346.
- Lashley, C. (1999). Employee *empowerment* in services, a framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169-191.
- Lashley, C. (2000). *Empowerment* through involvement. A case study of TGI Fridays restaurants. *Personnel Review*, 29(6), 791-815.
- Lashley, C. i McGoldrick, J. (1994). The Limits of *Empowerment* A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations. *Empowerment in Organizations*, 2(3), 25-38.
- Latham, G.P. i Yukl, G. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18, 824-845.

- Laverack G. i Wallerstein N. (2001). Measuring community *empowerment*, a fresh look at organizational domains. *Health Promotion International*, 16(2), 187–195.
- Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E.; Mohrman, S., i Ledford, G. (1995). *Creating High Performance Organizations. Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E.; Mohrman, S.A. i Ledford, G.E. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazcano, C. i Font, E. (2008). Los hechos de información, un escenario para evaluar la brecha digital local del usuario/cliente en la sociedad del conocimiento. *Anales de documentacion*, 11, 79-92.
- Lee M. i Koh, J. (2001). Is really a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Lee, C. (1990). Beyond Teamwork. *Training*, 27(6), 25-32.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management*. London: Rhetorics and Realities. Macmillan.
- Leiva A. (2002). *Hacia una reflexión de la participación en la Psicología Comunitaria, a la luz de los intentos sobre una nueva institucionalidad*. Universidad Bolivariana. Observatorio del Bien Común.
- Leslie, D R.; Holzhalt, C.M. i Holland T. P. (1998). Measuring staff *empowerment*. *Development of a worker empowerment scale*. *Research on social work practice*, 8(2), 212-222.

- Lewin, K.; Lippitt, R. i White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271-299.
- Liden, R.; Wayne, S. i Sparrowe, R. (2000). An examination of the mediating role of psychological *empowerment* on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407-16.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lines, R.; Selart, M.; Epedal, B., i Johansen, S. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management, 5*, 221-245.
- Litwin, G.H. i Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lloyd, G.C. (1996). Fostering an environment of employee contribution to increase commitment and motivation. *Empowerment in Organizations, 4*(1), 25-8.
- Locke, E. A.; Schweiger, D. M. i Latham, G. P (1986). Participation in decision making, When should it be used? *Organizational Dynamics, 14*(3), 65-79.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. A Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp.1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E.A. i Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision making, one more look. A Staw, B. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Lodahl, T.M. i Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology, 49*, 24-33.

- Lodhal, T.M. i Kejner, M. (1965). (Citat per Eddie W.L et al. 2001).
- Logan, L.; Harley W.B.; Pastor J.; Wing L. S.; Glasman N.; Hanson L.; Collins D.; Cleary B.A.; Miller, J. i Hegedahl, P. (1996). Observations on the state of *empowerment* in today's organization. *Empowerment in Organizations*, 4(1).
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, *empowerment* and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-69.
- Long, R. F. (1996). *Empowerment* - a management style for the millennium? *Empowerment in Organizations*, 4(3).
- López-Araújo, B.; Segovia, A.O. i Peiró, J.M. (2007) El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19(1), 81-87.
- Mahoney, T. A.; Jerdee, T.H. i Carroll, S.J. (1965). *The job(s) of management*. *Industrial Relations*, 97-110.
- Manville, B., i Ober, J. (2003). Beyond *Empowerment*, Building a Company of Citizens. *Harvard Business Review*. Jan 01.
- Manz, C. C. i Sims, H.P.Jr. (1987). Leading workers to lead themselves, the external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Manz, C. i Sims, H. (1993). *Business Without Bosses. How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*. New York: John Wiley i Sons.
- Mañas, M. A.; González-Romá, V.; Peiró, J. M. i Subirats, M. (1998). Burnout y variables relacionadas con el equipo de trabajo. En *Seguridad y Salud*. III Fórum Europeo de Ciencia. Oviedo.
- Marchington, M.; Goodman, J.; Wilkinson, A. i Ackers, P. (1991). New Developments in Employee Involvement. *Management Research News*, 14(1/2), 34-37.

- Mariela, I. i Karim, I. (2006). *Metodos de recoleccion de datos para una investigaci3n*. Bolet3n Electr3nico, 3. Facultad de Ingenier3a, Universidad Rafael Land3var.
- Mar3n, J. A. (2001). La gestion participativa en las grandes empresas industriales espa3olas, grado de uso, resultados obtenidos y comparaci3n internacional. (*Tesi doctoral, Universidad Polit3cnica de Valencia, 2001*).
- Mart3n, M.C. (2004). Dise1o y validaci3n de cuestionarios. *Matronas Profesi3n*, 5(17).
- Maslach C. (1987). Burnout Research in Social Services. *Journal of Social Service Research*, 10(1), 95- 105.
- Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivacion*. New York: Harper i Row.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Productivity in the Construction Industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Mathieu, J.E.; Tannenbaum, S. i Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35(4), 828-847.
- Maton, K. i Salem, D.A. (1995). Organizational Characteristics of Empowering Community Settings: A Multiple Case Study Approach. *American Journal of Community Psychology* 23(5), 631-56.
- Matthews, R. A.; Diaz, W.M. i Cole, S.G. (2002). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
- Mayo, E. (1946). *The Humans Problems of Industrial Civilizations*. Cambridge: Mass Harvard University.
- Mayo, E. (1975). *The social problems of an industrial: With an appendix on the political problem*. Taylor & Francis.

- Mayo E. (1977). *Problemas humanos en una civilización industrial*. (pp. 65-82). Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Mayorca, R.; Ramírez, J.; Vilorio, O. i Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden, adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, julio-diciembre, 13(2)*, 149-164.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Princeton, Van Nostrand Co.
- McClelland, D.C. i Burnham, D.H. (2003). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review, 54(2)*, 117-126.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meacham, S. (1993). The Self-Empowerment Index, A measure of internally and externally expressed teacher autonomy. *Educational i Psychological Measurement, 53(3)*, 727-737.
- Melhen, Y. i Jordan, I. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations, 26*, 72-93.
- Mendoza, M.A.; León, J.C.; Orgambídez, A. i Borrego, Y. (2009). Evidencias de Validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25(1)*, 17-28.
- Menon, S.T. (1999). Psychological empowerment, definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioral Science, 31(3)*, 161-164.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment, An integrative psychological approach. *Applied Psychology, An International Review, 50(1)*, 153-180.
- Miller, E. (1993). *From Dependency to Autonomy, Studies in Organization and Change*. London: Free Association Press.

- Miller, J. (1996) Humor an *empowerment* tool for the 1990s. *Empowerment in Organizations*, 4(2).
- Mills, W. CH. (1986) (1959). *La imaginación sociológica*. (pp. 206-236). México: FCE.
- Mintzberg, H. (1984). *L'estructuració de les organitzacions*. Barcelona: Ariel.
- Moon, C. i Swaffin-Smith, C. (1998). Total Quality Management and New Patterns of Work, Is There Life Beyond *Empowerment?* *Total Quality Management*, 9(2), 301-310.
- Morales, G. (2005). *Empowerment*. [Consulta, 25 de marzo de 2009]. Disponible a, <<http://www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml>>.
- Morales, P.M., Sanz, B.U, i Blanco, A. (2003), Cuadernos de Estadística, Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Moreel, K i Wilkinson, A. (2002). *Empowerment*, through the smoke and past the mirrors?. *Human Resource Development International*, 5(1), 119-130.
- Morris, D. S. i Haigh, R. H. (1997). Quién manda a quién , la redefinición de los parámetros del poder en las empresas. *Gestión*, 2(3) Mayo-Junio, 68-76.
- Murrell, K.L. i Meredith, M. (2001). *Empowerment para su equipo*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Nabi, G.R. (2000). Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. *Career Development International*, 5(2), 91-98.
- Navas, M^a.J. (2007). *Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

- Nicholls, J. (1995). Getting *empowerment* into perspective, a three-stage training framework. *Empowerment in Organizations*, 3, 6-11.
- Odym, N.; Simonetti, J.L.; Nielsen W.R.; Welling, B. (1994). Employee *Empowerment*. *Empowerment in Organizations*, 2(3), 45-55.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*, 4(2), 53-60.
- Osteraker, M.C. (1999). Measuring motivation in a learning organization taking into consideration the value of including. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73-77.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labour Relations Review*, 47(2), 173-88.
- Oudtshoorn, M.V. i Thomas, L. (1995). A management synopsis of *empowerment*. *Empowerment in Organizations*, 1(1).
- Padilla, J.L.; García, A.S. i Gómez, J. (2007). Evaluación de cuestionarios mediante procedimientos cognitivos. *Avances en Medición*, 5, 115-116.
- Pajou G. (Citat per Dilts, R. ,1998).
- Pardo de Val, M. (2003). La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos. (*Tesi doctoral, Universitat de Valencia, 2003*). *Servei de Publicacions*.
- Pardo de Val, M. i Lloyd, B. (2003). Measuring *empowerment*. *Leader i Organization Development Journal*, 24(2), 102-108.
- Parker, D. (1995). *Chaos, Management and Economics. The Implications of Non-linear Thinking*. London: IEA.

- Parsons, G. (1995). Empowering employees back to the future at NOVOTEL. *Managing Service Quality*, 5(4), 16-21.
- Paulhus (1983). (Citat per Zimmerman, M.A., 1995).
- Pearce, J. A. III i Ravlin, E. C. (1987). The Design and Activation of Self-regulating Work Groups. *Human Relations*, 40(11), 751-82.
- Pearn, M.; Roderick, C.; i Mulrooney, C. (1995). *Learning Organizations in Practice*. London: McGraw-Hill.
- Peccei, R.; i Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through *empowerment*, an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-57.
- Peralta E.C.; Corces A.; Idalgo C.; Jiménez M.J. i Ruiz J. (2006). *Guía de autoevaluación para la Administración pública*. Modelo EFQM de excelencia. Madrid.
- Peters, T. i Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper i Row.
- Peters, T. (1989). *Thriving on Chaos*. London:
- Peterson, N. A. i Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the individual, Toward a nomological network of organizational *empowerment*. *American Journal of Community Psychology*, 34, 129-145.
- Petter, J; Byrnes, P.; Choi, D-L; Fegan, F. i Miller, R. (2002). *Journal of Public Administration*, 12(3), 377-401.
- Pickard, J. (1993). The real meaning of *empowerment*. *Personnel Management*, November.
- Plunkett, L.C. i Fournier, R. (1991). *Participative Management Implementing Empowerment*. New York: John Wiley and Sons.
- Potter, J. (1994). Tapping the iceberg, how to get the best out of your people through *empowerment*. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 4-8.

- Poves, A (2002). *Guia completa de "Coaching" en el trabajo*. Madrid: Mc Graw-Hill Iberamericana.
- Presser, S.; Couper, M. P.; Lessler, J. T.; Martin, E.; Martin, J.; Rothgeb, J. M. i Singer, E. (2004). Methods for testing and evaluating survey questions. *Public Opinion Quarterly*, 68(1), 109-130.
- Quaglino G.P. (1999). *Voglia di fare*. Milano: Guerini e Associati.
- Quigley, W.P. (1994). Reflections of Community Organizers, Lawyering for *Empowerment* of Community Organizations. *Ohio Northern University Law Review*, 21, 455-479.
- Quinn, R. E. i Spreitzer, G. M. (1997). The Road to *Empowerment*, Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 23(5), 37-48.
- Rappaport J. (1981) In praise of paradox, A social policy of *empowerment* over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 2-25.
- Rappaport, J.; Swift, C. i Hess, R. (Eds.) (1984). *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action*. New Cork: Haworth.
- Rappaport, J. (1987). Terms of *empowerment*/exemplars of prevention: Toward a theory for community theory. *American Journal of Community Psychology*, 15, 121-148.
- Ripley, R.E. i Ripley, M.J. (1993). Empowering management in innovative organisations in the 1990s. *Empowerment in Organizations*, 1(1).
- Ripley, R.H. i Ripley, M.J. (1992). *Empowerment*, the cornerstone of quality. *Management Decision*, 30, 20-43.
- Robinson, R.D. (1998). *Como crear el Empowerment*. (Ed. Bloncharv). Bogotá: Mc Graw Hill.

- Rodrigues, C.A. (1994). Employee Participation and *Empowerment* Programs. Problems of Definition and Implementation. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 29-40.
- Rodriguez, C.A. (2008). *Liderazgo contemporaneo, programa de actualización de habilidades directivas*. Mexico: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente.
- Rogers, C.R. (1977). *Carl Rogers on personal power, inner strenght and its revolutionary impact*. Oxford: Delacorte.
- Rogers, E.S., Chamberlin, J., Ellison M.L., i Crean, T. (1997). A consumer-constructed scale to measure *empowerment* among users of mental health services. *Psychiatric services August*, 48(8).
- Rojas, R. (1976). (1998) *Guia para realizar investigaciones sociales*. México: Editorial Plaza y Valdés). [Consulta, 18 febrer 2008]. Disponible a, <<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=INHY5Yet-xQC&oi=fnd&pg=PA57&dq=%22Soriano%22+%22Gu%C3%ADa+para+realizar+investigaciones+sociales&sig#PPP1,M1>>
- Roller, W.K (1996). Measuring perceived *empowerment* in individual organizational members. (Tesi doctoral, The Florida State University. Ann Arbor UMI Dissertation Services US University Microfilms International). *Humanities and Social Sciences*, 56(11-A), 4205.
- Rosenberg, M.; Schooler, C.; Schoenbach, C. i Rosenberg, F. (1995). Global self-esteem and specific selfesteem, different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 60, 141-156.
- Rotger, J.J. i Canela, M. A. (1995). *Gestió de la Qualitat, Una visió Pràctica*. Llibres dels Quaderns de Tecnologia. Barcelona.
- Rotger, J.J. i Canela, M. A. (1996). *Gestión de la Calidad, una visión práctica*. Barcelona: Editorial Beta.

- Ruiz, J.I.; Arístegui, I. i Melgosa, L. (1998) *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J. i Espuza, M.A. (1989). La entrevista en profundidad en la descodificación de la vida cotidiana. Bilbao: Universidad de Deusto, 125-152.
- Sarabia, F.J. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas (pp. 333-393). Madrid: Ediciones Pirámides.
- Sawyer, J.E. (1992). Goal and process clarity, specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 130-142.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 3(16).
- Schein, E.H. (1988). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Sloan Management Review*, 30(1), 53-64
- Schmenner, R.W. (1995). *Service Operations Management*. Oxford: Macmillan College.
- Schonberger, R. (1990). *Building a Chain of Customers*. London: Hutchinson Business Books.
- Schoonmaker, D. (2005). Otterbase: Team *empowerment*. *Grand Rapids Business Journal*, 23(36), 7-8.
- Schulz, A.J.; Israel B.A.; Zimmerman M.A. i Checkoway, B.N. (1995). *Empowerment as a Multi-Level Construct, Perceived Control at the Individual, Organizational and Community Levels*. *Health education research*, 10(3), 309-327.
- Scontrino, P. (1998). *Empowerment and Democracy in the Workplace, Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment*. *Personnel Psychology*, 51(2), 540-542.

- Scott, C.D. i Jaffe, D. (1995). *Empowerment, como otorgar poder y autoridad a su grupo de trabajo, SECAP* (Sistema de Excelencia y Capacitación Profesional). México: Iberoamericana.
- Scott C. (1999). Magic of *empowerment*, A blessing or a curse? *Long Island Business News*, 46(10), 5-6.
- Scott, W.R. (1987). *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Selvin, D. i Covin, J.G. (1990). Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure - How to Get Your Act Together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
- Shashkin, M. (1984). Participative Management is an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 4-22.
- Shea, G.F. (1992). Learn How to Treasure Differences. *Human Resource Management*, 37(12), 34-41.
- Shirley, S. (1993) The journey to *empowerment*, total employee involvement. *Business Studies*, 6(1).
- Siegall, M. i Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological *empowerment*. *Personnel Review*, 29, 703-722.
- Silva C. i Loreto M. (2004). Empoderamiento, Proceso, Nivel y Contexto. (*Empowerment, Process, Level, and Context*). Pontificia Universidad Católica de Chile, *PSYKHE*, 13(2), 29-39.
- Simpson, E. (1998). Assessment of facilities management performance. (Tesi doctoral no publicada. The University of Salford, 1998).
- Sinetar, M. (1988). The Informal Discussion Group – A Powerful Agent for Change. *Sloan Management Review*, 29(3), 61-5.
- Sitterly, C. (1998). Empowering others improves workplace quality. *Business Press*, 11(22), 35-36.

- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smith, D. (1998). Invigorating change initiatives. *Management Review*, 87(5), 45-48.
- Snijkers, G. J. (2002). Cognitive laboratory experiences, On pre-testing computerised questionnaires and data quality. (Tesi doctoral. Universiteit Utrecht, 2002).
- Sofaer, S. (2002). Qualitative research methods. *International Journal for Quality in Health Care*, 14(4), 329-336.
- Spreitzer, G.M. (1992). When organizations dare, The dynamics of individual *empowerment* in the workplace. (Tesi doctoral no publicada, The University of Michigan, Ann Arbor).
- Spreitzer, G.M. (1995). An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal *Empowerment*. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 1.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological *empowerment* in the workplace, Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological *Empowerment*. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G.M.; Kizilos, M.A. i Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological *Empowerment* and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Spreitzer, G.M.; De Janasz, S. i Quin, R. (1999). Empowered to lead, the role of psychological *empowerment* in leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 16-34.

- Spreitzer, G.M. i Mishra, A. (1999). Living up control without losing control. Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group i Organization Management, 24*, 155-187.
- Stewart, D.W. i Shamdasini, P.N. (1990). *Focus Groups. Theory and Practice*. London: Sage.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-form XII* Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, Columbus.
- Stogdill, R.M. i Coons, A.E. (1957). Leader behavior, Its description and measurement. Bureau of Business Research. Ohio State University, Columbus.
- Stogdill, R.M.; Mevir R. (1974). *Handbook of leadership, A survey of theory and research*. New York.
- Streiner, D.L. (2003). Starting at the beginning, an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *J Pers Assess.*, 80, 99-103.
- Swenson, D.X. (1997). Requisite conditions for team *empowerment*. *Empowerment in Organizations, 5*(1).
- Thibodeaux, M. S. i Faden, S.K. (1994). Organizational design for self-managed teams. *Industrial Management i Data Systems, 94*(10), 20-25.
- Thomas, K.W, i Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of *empowerment*, An 'interpretative' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.
- Tietjen, M. A. i Myers, R.M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decisión, 36*(4), 226-231.
- Tjosvold, D.W. i Tjosvold, M.M. (1991). *Leading the Team Organization*. New York: Lexington Books.

- Tyndall, G. (1998). *Supercharging Supply Chains*. New York: Wiley.
- Tzafir, S. i Dolan, S. (2004). Trust me. *Management Research*, 2(2), 115-132.
- Valle R. i García J. (2008). *La generación de confianza y sus efectos sobre el comportamiento*. SEC2003-07741. Universidad Pablo de Olavide.
- Vallés, M. (2000). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Madrid: Síntesis.
- Van W'art, M. (1995). The First Step in the Reinvention Process, Assessment. *Public Administration Review*, 55(5), 429-438.
- Vincenz, L.M. (1990). Development of the Vincenz Empowerment Scale. *Dissertation Abstracts International*, 51(2638). University Microfilms No 90-31010.
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social. Conceptos Básicos para la Investigación Social*. (Serie Textos Universitaris Publicaciones Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México, 1996).
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social 1.- recogida de datos*. Barcelona: PPU.
- Wallace, W. (1971). *La lógica de la ciencia en la sociología*. Madrid: Alianza.
- Wagner, J.A. III (1995). On beating dead horses, reconsidering reconsiderations, and ending disputes, Further thoughts about a recent study of research on participation. *Academy of Management Review*, 20(3), 506-509.
- Walton, R. E. i Hackman, J.R. (1986). *Groups under contrasting management strategies*. (Ed. Goodman, P. S. and Associates, Designing Effective Work Groups). San Francisco: Jossey-Bass.

- Walton, R.E. (1989). *Up and Running, Integrating Information Technology and the Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wat, D. i Schaffer, M. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors, the mediating role of trust in the supervisor and *empowerment*. *Personnel Review*, 34(4), 406-422.
- Waterman, R.H.; Peters, T.J i Phillips, J.R. (1980). Structure is not organizations. *Bussiness Horizons*, 23(3), 14-16.
- Watkins, K. i Marsick, V. (1993). *Sculpting the team organization, The art and science of sytematic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. i Marsick, V. (1996). *In Action, Creating the Learning Organization*. Alexandria: American Society for training and Development.
- Watkins, K. i Marsick, V. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (Survey)*, Warwick, Partners for the Learning Organization.
- Watson, T.J. (1986). *Management Organisation and Employment Strategy, New Directions in Theory and Practice*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Wellins, R.; Byham, W. i Dixon, G. (1991). *Empowered Teams. Creating Self-directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wickisier, E.L. (1997). The paradox of *empowerment* - a case study. *Empowerment in Organizations*, 5(3).
- Wilkinson, A. (1998). *Empowerment, theory and practice*. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Williams, R. (2002), Interview with Roy Williams on ESPN, 21 November.

- Willis, A.K. (1999). Breaking through the barriers to successful empowerment. *Hospitality Material Management Quarterly*, 20(4), 69-80.
- Willis, G.B. (2005). *Cognitive interviewing*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Wilson, T. (2000). *Manual del Empowerment*. Como conseguir lo mejor de sus colaboradores (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.
- Wood, R.E. i Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- Wrzesniewski, A. i Dutton, J.E. (2001). Crafting a job, revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yang, B.; Watkins, K. i Marsick, V. (2004). The construct of learning organization, Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*. 15(1).
- Yeh-Yun Lin, C. (1998). The essence of empowerment, A conceptual model and a case illustration. *Journal of Applied Management Studies*, 7(2), 223-238.
- Yeh-Yun Lin, C. (2002). Empowerment in the Service Industry, An Empirical Study in Taiwan. *The Journal of Psychology*, 136(5), 555-560.
- Yotiz, K. (1997). *Empowerment 3 claves para el proceso de facultar a que los empleados funcionen en su empresa*. Bogotá: Norma.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*, 2nd ed., New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research, On the distinction between psychological and individual conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18, 169-177.

Zimmerman M. A. (1995). Psychological *Empowerment*, Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.

Zimmerman, M. A. (2000). *Empowerment* theory, Psychological, organizational and community levels of analysis. (Ed. J. Rappaport y E. Seidman). Handbook of community psychology (43-63). New Cork: Plenum.

Zimmerman, M.A., i Warschausky, S. (1998). *Empowerment* theory for rehabilitation research, conceptual and methodological issues. *Rehabilitation Psychology* 43(1), 3–16.

<http://www.culturacorporativa.com>. [Consulta, 22 julio 2009].

<http://www.misionvisionvalores.com>. [Consulta, 24 julio 2009].

http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
[Consulta, 24 julio 2009].

<http://www.12manage.com> [Consulta, 23 abril 2009].

<http://uapadministracion.blogspot.com/2008/01/empowerment.htm>
Blog de la Universitat Alas Perúanas. [Consulta, 19 maig 2009].

Bibliografia on-line: RefShare (RefWoks)

<http://www.refworks.com/refshare/?site=035011164949200000/RWWEB106645202/Bibliografia%20Tesi>

Annexos

Annex 1: Justificació metodològica de la tesi

En aquest apartat es presenta la justificació metodològica de la tesi doctoral. En primer lloc es mostren els conceptes teòrics bàsics que justifiquen la metodologia científica en la investigació i que pot servir d'ajuda en el plantejament de futures tesis. Es fa una introducció als principals conceptes teòrics que ens han premès centrar el tipus d'estudi realitzatm, confeccionar el treball empíric i justificar la tesi presentada metodològicament.

1 Conceptes generals de metodologia: metodologia científica en els estudis d'investigació social

La metodologia, que en grec significa "camí per recórrer", és l'orientació abstracta de l'estudi, el conjunt de principis que guien la investigació científica. És l'estudi dels mètodes de coneixement, investigació i interpretació considerats en ells mateixos.¹⁴ En resum, podríem dir que és l'estudi dels conjunts de mètodes.

El mètode, del grec *metha* (més enllà) i *odos* (camí), significa literalment camí o via per arribar més lluny. És el camí a seguir mitjançant una sèrie d'operacions, regles i procediments fixats prèviament de forma voluntària, sistemàtica i reflexiva, per aconseguir un determinat fi (Ander-Egg, 1987). Existeix, per tant, una multitud de mètodes i el mètode en què es basa la ciència és el mètode científic.

El mètode científic és el conjunt de passos fixats amb anterioritat per una disciplina amb la finalitat d'arribar a coneixements vàlids que permetin instruments amb què es pugui confiar. És el mecanisme que utilitzen els científics a l'hora de procedir amb la finalitat d'exposar i confirmar les seves teories, "la pauta que permet als investigadors anar des del punt A fins el punt Z amb la confiança d'obtenir coneixements vàlids".¹⁵ Es basa en dos pilars bàsics, la reproductibilitat i la falsabilitat. La reproductibilitat és la capacitat de repetir un determinat experiment en qualsevol lloc i per a qualsevol persona. La falsabilitat consisteix en el fet que tota proposició científica ha de ser susceptible de ser falsa, això vol dir que es poden dissenyar experiments que en cas que els resultats contradiguin els que s'havien predit negarien la hipòtesi posada a prova.

¹⁴ Definició donada per la Enciclopèdia Catalana.

¹⁵ Definició donada en la Enciclopedia Wikipedia

L'estudi que proposa aquesta tesi utilitza el mètode científic adaptat a les particularitat dels estudis sociològics, ja que el que pretén és estudiar el comportament humà envers la delegació de responsabilitats, *l'empowerment*, aplicant el mètode hipoteticodeductiu que consisteix en presentar uns enunciats, conceptes o teories explicatives per, a partir d'aquestes regles, poder deduir unes conseqüències (hipòtesis), on el grau de comprovació ens permetrà consolidar o reformular les teories de les qual parteix, Dominguez i Coco. (2000). El mètode científic realitza l'estudi de forma estructurada Bunge (1976), i Ander-Egg (1987) assenyalen diverses fases.¹⁶

La primera fase consisteix en observar un fenomen o un conjunt de fenomens que no es poden explicar amb els coneixements disponibles. A continuació es planteja la problemàtica.

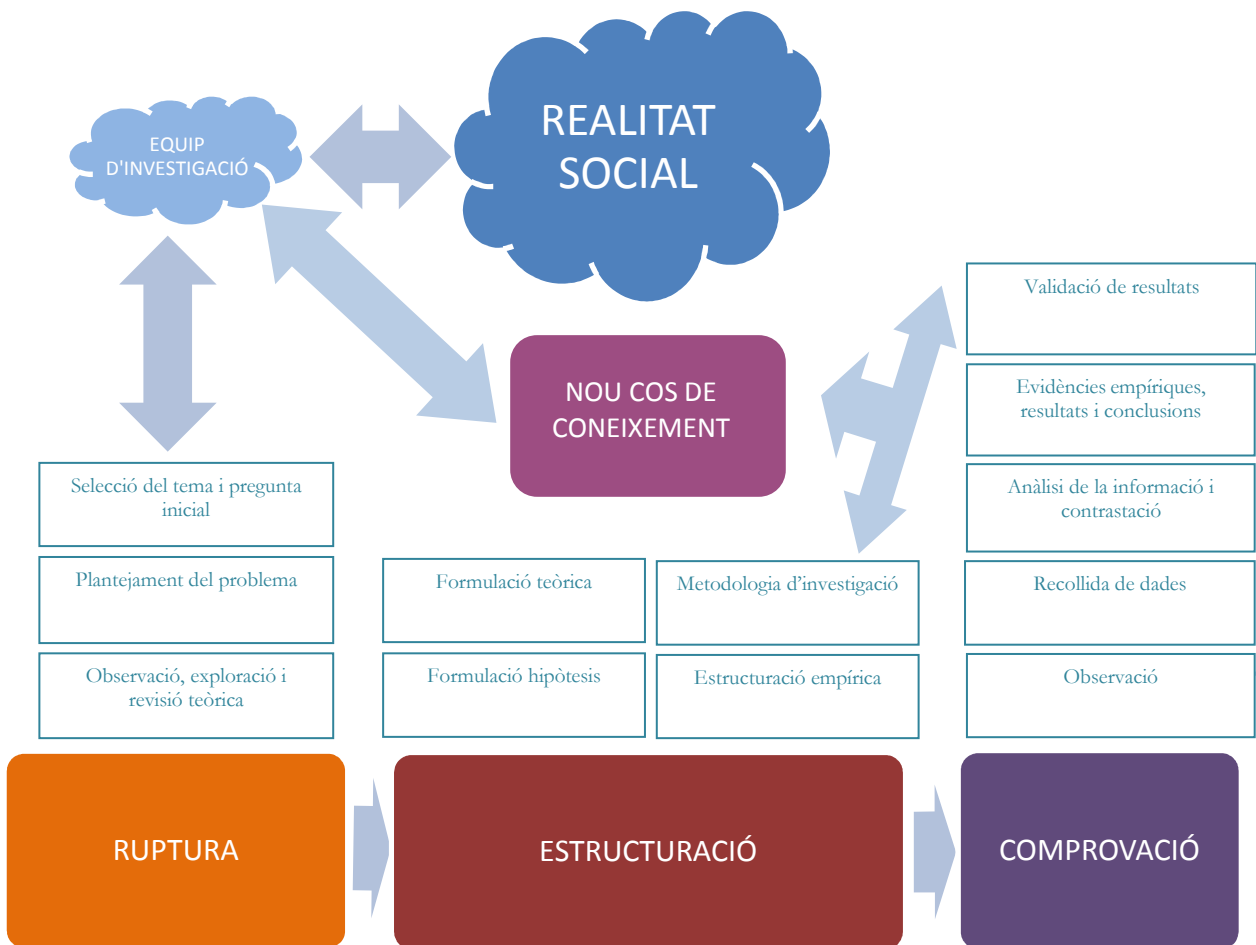
En una segona fase es formulen unes hipòtesis que són temptatives d'explicació que expliquen les dades resultat d'una primera observació. Les hipòtesis han de confirmar relacions ben definides entre variables determinades.

En una tercera fase de les hipòtesis es dedueixen una sèrie de conseqüències per ser posades a prova, s'obtenen les dades i es procedeix a la validació de resultats. Bourdieu, Chamboredon i Passeron (1976) i Quivy i Van Campenhoudt (1992) descriuen el procediment científic en tres actes que segueixen un ordre (jerarquia dels actes epistemològics) que s'ha de respectar. Anomenen a la primera etapa "Ruptura" (que consisteix en la pregunta inicial, l'exploració i el plantejament de la problemàtica). La segona etapa segona s'anomena "Estructuració" (Estructuració del model d'anàlisi). Per últim, la tercera etapa s'anomena "Comprovació" (observació, anàlisi de la informació i conclusions). En la següent

¹⁶ Adaptació de Ander-Egg (1987) *Técnicas de investigación social* 4ª edició ed Humanitasi Dominguez, M et al. (2000).

il·lustració es presenta una integració dels esquemes de Bunge (1976) referent al cicle d'investigació científica, de Cea D'Ancona (1996) esquema del procés d'investigació i de les fases del mètode científic de Dominguez i Coco (2000).

Figura 25: Procés cicle d'investigació científica i les fases del mètode científic.



Integració del procés cicle d'investigació de Bunge (1976), el procés d'investigació científica de Cea D'Ancona(1996) i les fases del mètode científic de Dominguez i Coco (2000). Font: elaboració pròpia

L'esquema anterior és una particularització del procés d'investigació en els estudis d'investigació social on l'equip d'investigació és qui genera i comunica el nou cos de coneixement.

Etapa de ruptura:

En l'etapa de ruptura es troben desenvolupats els apartats de selecció del tema de la investigació, la pregunta d'investigació, la revisió teòrica i el plantejament del problema. A continuació es mostren de manera sintètica els conceptes metodològics que s'han utilitzat en la construcció del següents apartats.

En la selecció del tema de la investigació segons publica Ruiz Olabuénaga, J.I. *et al.* en el llibre *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. (1998) a l'hora d'escollir el tema d'una tesi s'han de tenir en compte els següents criteris: demostrar que el tema presentat és oportú i actual, presentar implicacions pràctiques, afectar a un sector ampli de la població, omplir una llacuna en la recerca actual, clarificar un concepte ambigu, perfeccionar un instrument d'investigació, donar accés a dades impossibles, aplicar tècniques d'altres camps i permetre un avanç teòric en el tema.

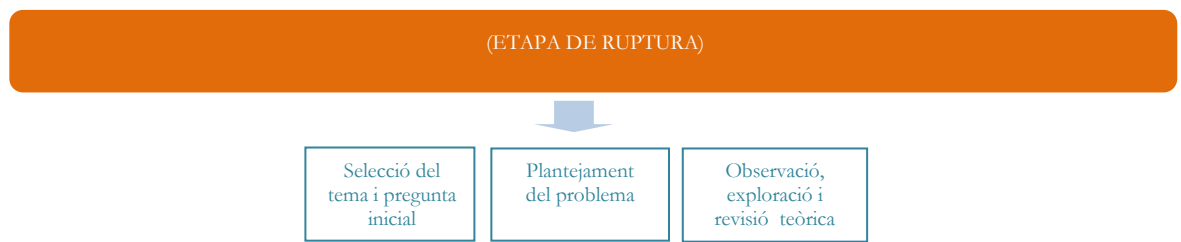
La pregunta d'investigació segons afirma Fernandez (2006) en l'article *Introducción a la investigación en ciencias sociales*, "La pregunta d'investigació és l'element més important en la definició del problema i ha d'intentar expressar, de la forma més exacta possible, el que la investigació intenta conèixer o comprendre. La pregunta d'investigació ha de ser clara (precisa, concisa i unívoca), factible i pertinent, sense una resposta preconcebuda, referida al present i no al futur i té la pretensió de comprendre el fenomen. Ha de formular-se de manera interrogativa". Dominguez *et al.* (2000) defineix els trets que ha de tenir una pregunta investigació: clara, concreta, precisa, factible, realista respecte a la seva posada en pràctica, no ha d'implicar judicis de valor i ha de tenir un pròsit de comprensió i d'explicació més que no pas de descripció.

De la revisió teòrica Ander-Egg (1987) en el llibre *Técnicas de investigación social* ens diu que tot marc teòric s'elabora a partir d'un cos teòric més ampli, o directament a partir d'una teoria. Per a aquesta tasca, s'ha realitzat la revisió de la literatura existent sobre el

tema d'investigació, però amb la sola consulta de les referències existents no s'elabora un marc teòric, aquest podria arribar a ser una barreja eclèctica de diferents perspectives teòriques. Les funcions del marc teòric són: delimitar l'àrea d'investigació; suggerir guies d'investigació i evitar desviacions del plantejament original; recopilar coneixements existents en l'àrea que s'investigarà; expressar proposicions teòriques generals, postulats, marcs de referència que condueixen a l'establiment d'hipòtesis o afirmacions que més tard hauran de sotmetre's a prova en la realitat. Inspirar noves línies i àrees d'investigació i proveir d'una marc de referència per a interpretar els resultats de l'estudi. En la 21a edició (Ander-Egg, 1985), afirma que "contràriament al que es sol afirmar amb molta freqüència, la ciència o la investigació no avança per la formulació d'hipòtesis sinó, fonamentalment pel plantejament de problemes", "la formulació del problema és el primer pas del procés d'investigació i el treball científic consisteix principalment en proposar problemes i intentar resoldre'ls". La importància de la formulació correcta del problema és cabdal en la recerca científica, delimita la investigació i serveix de guia. El mateix autor estableix els criteris i aspectes per plantejar correctament el problema:

- Quin és el problema
- Quines són les dades
- Aspectes principals
- Què s'ha dit sobre el problema (bibliografia)
- Relacions entre els diferents aspectes del problema
- El problema esta suficientment definit?
- Quina solució es busca, el perquè de la investigació

A continuació es mostren les principals etapes d'aquesta etapa:

Figura 26: Fases etapa de ruptura

Font:elaboració pròpia

2 Els paradigmes en les investigacions socials

Thomas S. Kuhn en el seu llibre *The Structure of Scientific Revolutions* publicat el 1969 dóna la primera definició contemporània de paradigma. El defineix de la següent manera:

- El que s'ha d'observar i escutar.
- El tipus d'interrogants que cal formular-se per trobar respostes en relació a l'objectiu.
- Com aquests interrogants han d'estructurar-se.
- Com han d'interpretar-se els resultats de la investigació científica.

Margaret Masterton, citada per Contreras (2004), parla de vint-i-una formes diferents en les quals Kuhn utilitza la paraula paradigma. En destaquem quatre per la seva importància:

Els paradigmes són realitzacions científiques universalment reconegudes (dogmàtiques) que durant cert temps proporcionen models de problemes i solucions a una comunitat científica en particular. El fet de no tenir precedents atreuen un grup sòlid de partidaris.

El paradigma pot ser vist també com un model o patró acceptat per la comunitat científica.

Finalment, Kuhn davant les dificultats derivades de les múltiples connotacions donades al terme paradigma, construeix una generalització i assenyala que "el paradigma és tot allò que comparteixen el membres d'una comunitat científica".

Altres definicions alternatives podrien ser aquestes: un paradigma està constituït pels supòsits teòrics generals, les lleis i les tècniques per a la seva aplicació que adopten els membres d'una determinada comunitat científica. El Diccionari Oxford¹⁷ defineix el paradigma com "un model o patró conceptual que és la base de les teories i pràctiques d'un subjecte científic". Segons una altra definició és un conjunt de pràctiques que defineixen una disciplina científica durant un període específic de temps. Totes elles es deriven dels postulats de Kuhn.

Per saber a quin paradigma cal associar la nostra investigació social en primer lloc cal definir quina és la realitat social a estudiar, en quines condicions es pot conèixer i com es pot comprendre. És a dir, definir les posicions ontològiques (forma i natura de la realitat) epistemològiques (com es pot conèixer i comunicar el coneixement) i metodològiques (la forma en què es realitzarà la investigació).

Lincoln (1990) classifica els paradigmes d'investigació social en tres:

- Positivista
- Constructivista
- Crític

¹⁷ Paradigm (Oxford English Dictionary): **1** a typical example, pattern, or model of something. **2** a conceptual model underlying the theories and practice of a scientific subject.

2.1.1 El paradigma positivista

Els investigadors positivistes en el supòsit ontològic estableixen que la realitat existeix fora de la ment dels subjectes. Defensen que es pot arribar a conèixer com són i com funcionen les coses. El seu objecte es descobrir les lleis naturals que determinen els fenòmens majoritàriament en forma de relacions de causalitat. En el supòsit epistemològic assumeixen el subjecte i l'objecte com a entitats independents. La metodologia utilitzada és majoritàriament intervencionista, experimental i manipulativa i les hipòtesis són subjectes a verificació empírica.

2.1.2 El paradigma constructivista

Els constructivistes en les posicions ontològiques parteixen de la creença relativista de la realitat. Les realitats es construeixen socialment i experimentalment, no hi ha una realitat única. Epistemològicament s'adopta una postura subjectiva, el subjecte i l'objecte estan interactivament vinculats. La metodologia és de caràcter hermenèutic¹⁸ i dialèctic.¹⁹

2.1.3 El paradigma crític

En els paradigmes crítics, ontològicament es decanten per un realisme històric. En la dimensió epistemològica la posició sociocrítica és subjectiva, la ideologia condiona la relació entre objectes i rebutja la neutralitat de la ciència. La seva metodologia és participativa al permetre que les persones implicades es comprometin i s'impliquin en el procés d'investigació.

¹⁸ Hermenèutica: (del grec hermeneutikós, interpretació) en termes generals és la pretensió d'explicar les relacions existents entre un fet i el context en el qual es troba. Font: Enciclopèdia Catalana

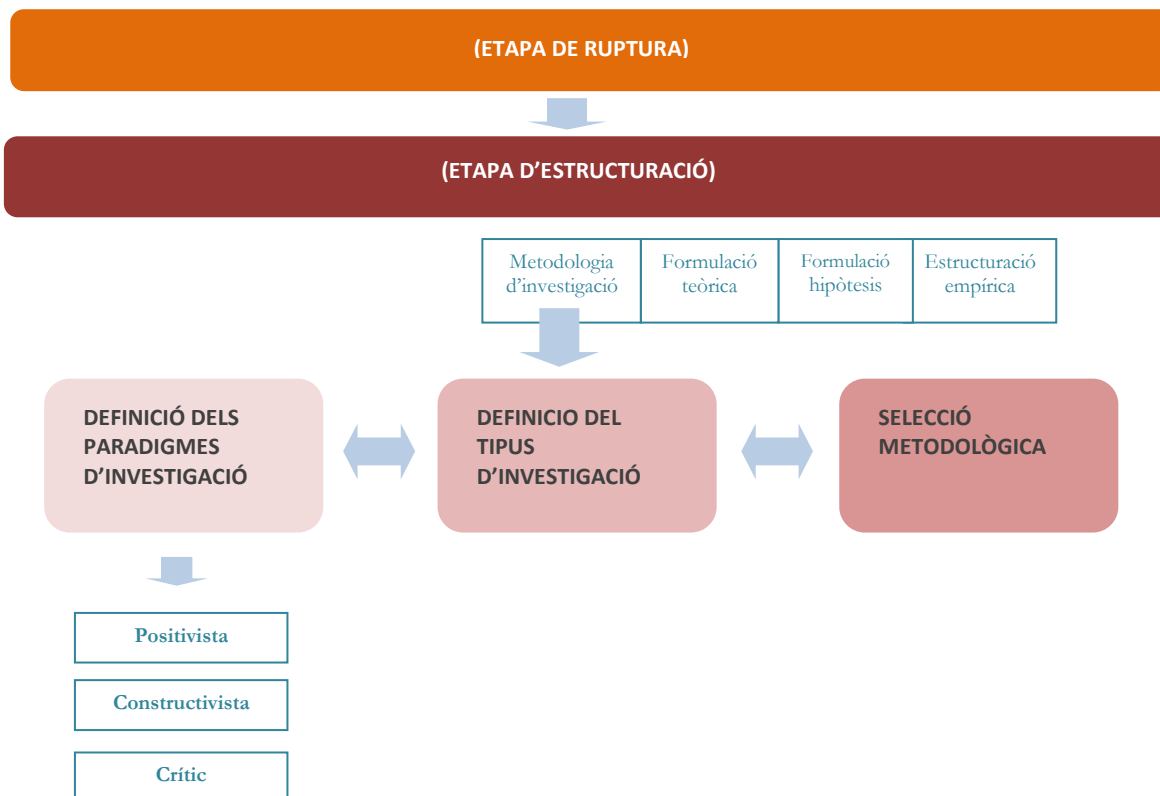
¹⁹ Dialèctica: dit del pensament, el diàleg o el comportament en general que intenten d'establir i de mantenir alhora aspectes oposats entre ells i complementaris. Font: Enciclopèdia Catalana

Aquest paradigma, a diferència dels anteriors, introdueix la ideologia de forma explícita, davant la falsedat d'estimar la neutralitat de les ciències. Tracta de desemmascarar la ideologia i l'experiència del present, i en conseqüència tendeix a assolir una consciència emancipadora, per això sustenta que el coneixement és una via d'alliberament de l'home. Entenen la investigació no com la descripció i interpretació, sinó en el seu caràcter emancipatiu i transformador (Gonzalez,2003).

Cada paradigma ens porta a utilitzar metodologies diferents, però com diu Cook i Reichard (1986) el tipus de paradigma no és l'únic factor per a l'elecció del mètode a utilitzar.

El següent esquema serveix per il·lustrar el procés metodològic.

Figura 27: Fases etapa d'estructuració (paradigmes)



Font:elaboració pròpia

3 Selecció de la metodologia en les investigacions socials

Escollir una classificació de la metodologia utilitzada en els ciències socials no és tasca gens fàcil. Molts autors com ara Ibañez (1986) parlen de perspectives d'investigació: distributiva, estructural i dialèctica; Del Rincón *et al.* (1995) distingeixen entre metodologia quantitativa, qualitativa i sociocrítica, Pérez *et al.* (1998) parlen de tàctiques, modalitats o mètodes que són: experimentals, correlacionals i observacionals, Beltrán (1986) fa referència als tipus de mètodes i distingeix el quantitatiu, el qualitatiu, el crític racional i l'històric. (Tots aquests autors són citats per Dominguez *et al.*, 2000). Com es pot veure, diferents autors proposen diferents classificacions metodològiques, totes amb nexes comuns d'unió.

La classificació proposada per Del Rincón *et al.* (1995) (citant a Arnal *et al.*, 1992 i Colas i Buendía, 1992), és una de les més senzilles. L'autor distingeix tres tipus de metodologia en els estudis d'investigació social:

- Metodologia quantitativa (empírico-analítica)
- Metodologia qualitativa (constructivista)
- Metodologia sociocrítica

3.1 La metodologia quantitativa (empírico-analítica)

La metodologia quantitativa també s'anomena metodologia inductiva, empiricoanalítica, racionalista o positivista. Aquest tipus de metodologia pretén determinar característiques externes d'una

població amb l'observació de molts casos individuals. Intenta descriure i explicar els fenòmens, esdeveniments i processos del món social de manera que es puguin arribar a formular generalitzacions. L'àmbit d'actuació queda reduït a fenòmens observables.

Dintre de la metodologia quantitativa i adoptant la classificació proposada per Beltrán (1992) hi podem trobar els següents mètodes: el mètode experimental, el mètode correlacional i el mètode comparatiu, que s'expliquen en un apartat posterior.

3.2 La metodologia qualitativa (constructivista)

La metodologia qualitativa, o com també s'anomena constructivista, comprensiva o interpretativa parteix del supòsit que el món social és un món construït amb significats i símbols, fet que comporta entrar en la construcció social i els seus significats. En aquesta metodologia és necessari descriure i comprendre els mitjans a través dels quals els subjectes creen el seu propi món, actuen conseqüentment i interpreten la realitat social en la qual viuen. S'estudien les interpretacions i la intencionalitat dels subjectes i, segons Pérez *et al.* (1998), s'utilitza en els primers passos d'una investigació sense manipulació de les variables (paper passiu de l'investigador) i s'aplica en ambients naturals sense cap tipus de control. Paradigmes com per exemple el constructivista utilitzen mètodes qualitatius com per exemple l'observació participativa o l'entrevista en profunditat.

3.3 La metodologia sociocrítica

La metodologia sociocrítica assumeix la funció de la reflexió crítica en els disciplines. Una de les seves característiques és la de mostrar com la falsa consciència i la ideologia pot distorsionar l'experiència de les persones.

“Parteix d'una concepció social i científica holística,²⁰ pluralista i igualitària. Els éssers humans són cocreadors de la seva pròpia realitat, en la qual participen a través de la seva experiència, la seva imaginació i intuïció, els seus pensaments i accions. La realitat és el resultat del significat individual i col·lectiu. En la investigació sociocrítica es distingeixen tres formes bàsiques: la investigació-acció, la investigació col·laborativa i la investigació participativa. Totes tenen una visió activa del subjecte dintre de la societat, per la qual cosa ponderen la participació com a element base. És a dir, participació en la praxi per transformar la realitat, mitjançant un procés investigatiu en el qual la reflexió crítica sobre el comportament d'aquesta realitat determina el seu redireccionament, la seva circularitat”. (Gonzalez, 2003).

En aquesta metodologia s'utilitzen tant mètodes quantitatius com qualitius i comporta que les finalitats i els valors socials siguin racionalitzats i criticats.

3.4 Triangulació de mètodes

Mitjançant la utilització de la triangulació de diferents mètodes es busca analitzar un mateix fenomen a través de diversos acostaments. Els mètodes mixts pretenen integrar la investigació quantitativa i qualitativa per minimitzar la debilitat inherent de cada mètode i millorar el caràcter complet i la qualitat de les dades recopilades. Una avaluació per mètodes mixts possibilita la triangulació de les dades.

Denzin (1975) citat per Cascante (2009) en el seu article *Metodología de investigación educativa: empírico analítica, constructivista y socio-*

²⁰ Holística: Que pertenece al holismo. Holismo: Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. Font: RAE. Real Academia Española.

crítica afirma que existeixen quatre fonts de triangulació accessibles a l'investigador:

- 1- Triangulació de dades (incloent temps, espai i persones).
- 2- Triangulació d'investigadors (quan s'utilitzen diversos investigadors per a la mateixa investigació).
- 3- Triangulació teòrica (quan s'utilitzen perspectives múltiples en lloc d'una sola sobre la mateixa sèrie d'objectius).
- 4- Triangulació metodològica (quan s'utilitzen una col·lecció d'instruments o de mètodes).

Dintre de la triangulació de mètodes podem trobar:

- a) Triangulació intramètode: aquest tipus de triangulació metodològica s'aplica quan l'investigador escull un únic mètode o estratègia d'investigació, però aplica diferents d'instruments, tècniques de recol·lecció i d'anàlisi de dades; o quan repeteix el mateix mètode en situacions i moments diferents. L'objectiu que persegueix és, igualment, comprovar la validesa i la fiabilitat de la informació que primerament s'ha obtingut.
- b) Triangulació entre mètodes: segons Denzin (1975) i Jick (1979) aquesta és una metodologia més satisfactòria. Consisteix en la investigació de mètodes d'investigació (no similars) en l'estudi d'una mateixa unitat d'anàlisi. Amb això es pretenen pal·liar les limitacions de cada mètode, contrarestant-les amb les potencialitats dels altres mètodes. D'aquesta manera la triangulació entre mètodes es converteix en un vehicle per a la validació creuada (Jick, 1979) quan s'arriben als mateixos resultats amb mètodes distints, però que apunten a la mateixa dimensió del problema d'investigació. Denzin (1975) considera que amb l'articulació en un mateix estudi dels quatre tipus de triangulacions (dades, investigadors, teòrica i metodològica) s'arribarien a majors resultats.

Segons diversos autors, Denzin(1975), Bericat (1998) i Cea D'aonta (1996), aquesta combinació de mètodes dóna una elevada validesa i fiabilitat als resultats i a la investigació en general.

Figura 28: Fases etapa d'estructuració (selecció metodològica)



Font: elaboració pròpia

4 Tipus d'investigacions o estudis en les investigacions socials

En la diversa bibliografia publicada sobre les investigacions socials no existeix una única classificació del tipus d'estudi a realitzar. Cada autor segons els criteris elegits fa una o una altra classificació fet pel qual fa difícil optar-ne per una en concret (Dominguez *et al.*, 2000). A continuació es mostren tres classificacions possibles.

Una de les classificacions consultades més senzilles és la publicada per Fernández (2006) en el seu article *Introducción a la investigación*

en *ciències socials*, que classifica les investigacions en dos grans tipus:

- Investigacions teòriques
- Investigacions empíriques

4.1 Les investigacions teòriques

Es caracteritzen per no realitzar cap treball empíric i es basen principalment en investigacions fetes amb anterioritat. Estan reservades principalment a persones amb una àmplia experiència en les investigacions socials.

4.2 Les investigacions empíriques

Les investigacions empíriques tenen la característica d'utilitzar casos reals per introduir o confirmar teories científiques. Aquest tipus d'investigacions és molt més estructurat que les investigacions teòriques i per tant molt més assequible per a un novell investigador.

Estan formades generalment per una part teòrica i una part pràctica.

No hi ha una única classificació de les investigacions socials. A continuació es mostren diferents formes de classificació, totes complementaries entre si.

En la classificació proposada pels autors Babbie (1979), Selltitz *et al.* (1965) s'identifiquen tres tipus d'investigacions: exploratòries, descriptives i explicatives. Dankhe (1986) en proposa quatre tipus diferents: correlacionals, exploratòries, descriptives i experimentals. Dintre de la metodologia quantitativa i adoptant la classificació proposada per Beltrán (1992) hi podem trobar la classificació en investigacions que utilitzen el mètode experimental, correlacional o comparatiu. Segons Grajales (1996) i Dominguez *et al.* (2000) en la majoria d'obres sobre metodologia i tècniques d'investigació social la classificació més simple es aquella basada en l'eix bàsic

experimental-observacional on els estudis es classifiquen en experimentals, correlacionals i observacionals. Jaén (2005) cita la classificació dels estudis d'investigació empírics en estudis experimentals, exploratius predictius i descriptius. Les investigacions empíriques segons Fernandez (2006), poden ser de dos tipus: exploratòries o confirmatòries i aquestes alhora poden ser transversals o longitudinals.

A continuació es mostra una taula on es podem veure les diferents classificacions:

Proposta de classificació de tipus d'investigacions socials					
Babbie (1979), Selltiz et. al. (1965)	Dankhe (1986)	Beltrán (1992)	Tevni, G (1996) Dominguez (2000)	F. G. Jaen (2005)	Fernandez (2006)
Explicatives	Experimentals	Experimentals	Experimentals	Experimentals	
Exploratòries	Exploratòries			Exploratòries	Exploratòries (transversals o longitudinals)
	Correlacionals	Correlacionals	Correlacionals		
Descriptives	Descriptives			Descriptives (transversals o longitudinals)	
		Comparatives			
			Observacionals		
				Predictives	Confirmatòries (transversals o longitudinals)

Font: elaboració pròpia

Aquesta classificació dels tipus d'estudis fa referència al mètode principal que utilitzen i a la finalitat de la investigació. Seguidament es mostren els principals trets dels tipus d'investigació exposats.

Investigacions experimentals

Les investigacions experimentals anomenades també explicatives o causals, pretenen comprendre o entendre un determinat fenomen.

Utilitzem com a base el mètode explicatiu que facilita la possibilitat de posar a prova hipòtesis que estableixen relacions causals entre variables. Tenen la finalitat d'establir relacions causa-efecte. Aquest mètode permet la manipulació de les variables antecedents per comprovar els seus efectes sobre les variables conseqüents i el control de les variables estranyes correlacionals. S'aplica a ambients molt controlats i molt artificials (Beltrán,1992).

Hi ha qui prefereixen denominar-los explicatius en lloc d'experimentals, ja que consideren que existeixen investigacions no experimentals que poden aportar evidències per explicar les causes d'un fenomen. Pretenen respondre a preguntes com: per què ocorre? En quines condicions? Són més estructurats i en la majoria dels casos requereixen control i manipulació de les variables en un major o menor grau.

Es defineix com "l'observació controlada" ja que l'autor de la investigació controla les possibles fonts d'invalidació de la recerca a partir del control i la intervenció de la realitat. S'usa principalment en recerques exploratives i/o avaluatives.

S'aplica a ambients molt controlats i molt artificials. Presenten una situació artificial a l'oferir la possibilitat de manipulació experimental de les variables i en com poden incidir en la relació causal de les variables amb la realitat estudiada. Permet la formació aleatòria de grups de control i grups experimentals a partir de les diferències en la

variable independent. Això fa que internament en l'estudi tingui una alta validesa, però avaluat externament el fet de possible manipulació faci que la seva validesa sigui més baixa.

Les investigacions correlacionals

En aquest tipus d'investigacions es cerquen les relacions existents entre variables. Pretenen mesurar el grau de relació i la manera d'interactuar entre dues o més variables entre si, per tal de descobrir la possible relació de covariància no causal entre variables. Aquestes relacions s'estableixen dintre d'una mateix context, i a partir dels mateixos subjectes en la majoria dels casos. En cas d'existir una correlació entre variables quan una d'elles varia, l'altra també experimenta alguna forma de canvi a partir d'una regularitat que permet anticipar-se a com es comportarà. Aquest tipus d'estudi no cerca necessàriament explicar la causa i forma de la relació (Grajales,2000).

La correlació implica la manipulació de variables específiques, però no directament, sinó mitjançant un procediment de selecció. Per manipulació d'una variable s'entén el fet de disposar l'aparició de diferents quantitats o valors de la variable. Permeten establir relacions entre variable sense que hi pugui introduir modificacions o alteracions en la situació. La investigació selecciona la situació d'observació en funció a partir de les variables que li interessin en la recerca d'interaccions, el que permet que no tingui control sobre les possibles fonts d'invalidació. Es realitza en el context de la vida real. En general s'efectua una única mesura del fenomen. Hi ha autors que a aquests estudis els anomenen preexperimentals, al no complir tots els requisits de l'experimentació com ara la no existència d'un grup de control, entre d'altres. L'enquesta per qüestionari és molt utilitzada en aquests tipus d'estudis. La principal limitació dels estudis correlacionals és que els resultats no indiquen si existeix una relació causa-efecte entre les variables considerades.

A mode de resum, podem dir que s'utilitza quan les hipòtesis a contrastar no permeten una manipulació directa de les variables d'estudi ni un control exhaustiu. S'utilitza en ambients més naturals amb un cert grau de control.

Investigacions comparatives

Segons el *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales* dirigit per Román Reyes (2009), "una de les peculiaritats més importants de les ciències socials consisteix en la impossibilitat de resoldre experimentalment els problemes més importants plantejats en aquesta àrea de coneixement (Nohlen, 1988)". Aquesta característica fa imprescindible el recurs dels mètodes estadístic i comparatiu. Per altra banda, el mètode estadístic, presenta dificultats considerables a l'hora de ser aplicat a certs objectes d'estudi. Això és així a causa, fonamentalment, que els problemes estudiats per les ciències socials es caracteritzen sovint per l'escassetat del nombre de casos i per l'elevat nombre de variables que hi intervenen (Lijphart, 1971). "En nombrosos estudis, a la difícil operacionalització de certes variables i al seu nombre elevat cal afegir-hi el fet que aquestes actuen de forma diferent depenent de la presència o absència d'altres elements contextuais, d'aquí que sovint resulti imprescindible recórrer al mètode comparatiu per sospesar la influència d'uns i altres factors sobre els quals es considera variable depenent." Per tant, el mètode comparatiu permet una manipulació de les variables a controlar, i respon a l'interès de desenvolupar i comprovar teories que siguin aplicables més enllà de les fronteres d'una societat. Dominguez i Coco. (2000).

Investigacions exploratòries

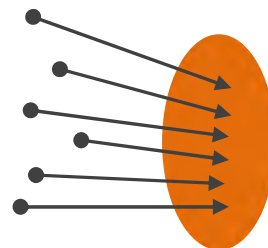
La seva finalitat principal és el descobriment d'idees, coneixements o identificar problemes. Ens permeten aproximar-nos a fenòmens

desconeguts, amb la finalitat d'augmentar el grau de familiaritat i contribueixen amb idees respecte a la forma correcta d'abordar una investigació en particular.

Són estudis molt útils, ja que ajuden a l'investigador a treure hipòtesis, clarificar conceptes, etc. L'objectiu és explicar per què succeeix un fet. És important que hi hagi una revisió bibliogràfica prèvia perquè no suposin una pèrdua de temps (Grajales, 2000).

Es realitza quan no es coneix gaire res sobre un concepte, constructe o matèria. També se l'anomena investigació inductiva. "A aquest tipus d'investigacions proporcionen informació d'un reduït grup de persones, situacions o organitzacions amb l'objectiu d'obtenir un conjunt de proposicions contrastables que presentin una teoria" (Fernández, 2006). En aquest tipus d'estudis la selecció de la mostra no sol ser aleatòria, sinó que se n'escullen uns quants casos representatius.

Figura 29: Representació gràfica del procés exploratiu



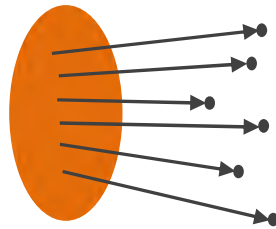
Font: Fernandez (2006)

Investigacions confirmatòries

També anomenades investigacions deductives, tenen com a principal objectiu contrastar teories científiques. Es diferencien de les exploratòries perquè es parteix d'un conjunt d'hipòtesis i posteriorment tenen una mostra d'informació el suficientment àmplia per validar o refutar les hipòtesis proposades. En aquest tipus

d'estudi la mostra es sol escollir aleatòriament i ha de ser el suficientment gran com perquè es puguin extrapolar els resultats obtinguts a la resta d'univers mostral.

Figura 30: Representació gràfica del procés confirmatiu



Font: Fernandez (2006)

Alhora, les investigacions exploratòries i les confirmatòries poden ser **transversals o longitudinals**.

Investigacions predictives

Pretenen establir pronòstics o previsions de futur. Alguns autors les inclouen dintre dels estudis descriptius.

Investigacions descriptives

Són una descripció sobre el tema que es pretén analitzar. El seu objectiu no és explicar perquè succeeix un fet sinó descriure què està passant. L'èmfasi rau en l'estudi independent de cada característica, però en cap moment es pretén establir la forma de relació entre aquestes característiques. En alguns casos, els resultats poden ser usats per predir. Es poden subdividir en: **transversals i longitudinals**.

Les investigacions observacionals

L'observació consisteix a anotar i registrar successos sense una manipulació formal de les variables que operen en els successos que s'estudien. El disseny observacional s'utilitza quan l'objecte no és l'estudi d'una teoria i en general en els primers passos de la recerca. En l'observació, l'investigador considera els fenòmens tal com es presenten, sense modificar-los ni actuar sobre ells. No existeix manipulació directa de variables. L'investigador adopta una actitud passiva, es limita a registrar i a descriure. Pretén detectar irregularitats i/o diferències dels fenòmens a estudiar. No hi ha selecció dels elements a estudiar ni control. El grau de control és el factor determinant diferenciador entre l'observació i l'experimentació. Mentre que en l'observació aquest és nul (observació passiva) o mínim (observació activa), en l'experimentació pren el seu valor més alt, ja que permet a l'experimentador manejar i dominar la situació (prenent decisions sobre les variables independents, formació de grups, etc.). Té la limitació de la pròpia observació, pot influir en els resultats observats i consegüentment al resultat obtingut. Aquesta limitació també s'ha de tenir en consideració en els altres mètodes d'investigació ja que d'una o altra manera els afecta.

Investigacions transversals

Una investigació transversal és aquella que el fet temporal no es té en compte. L'anàlisi transversal intenta estudiar i comparar els resultats obtinguts entre diversos casos d'estudi amb l'objectiu de trobar pautes comunes. Existeixen diverses estratègies a l'hora de realitzar un estudi transversal. La primera estratègia consisteix a analitzar de forma independent cada característica, categoria, dimensió, o constructe del conjunt total de casos estudiats, comparant característica per característica tots els casos de què disposa l'investigador. La segona estratègia per a l'anàlisi de dades

és comparar els casos dos a dos i intentar identificar les similituds i les diferències entre cada parell de casos. Una vegada finalitzades totes les comparacions (entre dos casos), es procedeix a comparar grups de quatre casos, per a posteriorment analitzar grups de vuit i així en endavant. La tercera estratègia consisteix a comparar els casos en funció de la font d'informació. La intenció d'aquesta estratègia és comparar informació de diversos casos, però procedent d'una mateixa font d'informació.

Investigacions longitudinals

En les investigacions longitudinals es té en compte l'efecte del temps i s'estudia com evoluciona la investigació segons els canvis introduïts en l'entorn.

4.3 Parametres dels tipus d'estudis socials

L'autor Sierra (1992) proposa una classificació del tipus d'investigació socials basant-se en els trets que defineixen la investigació. Aquests trets poden ser:

- **Finalitat (bàsica o aplicada).** La **finalitat bàsica** denominada també pura o fonamental, cerca el progrés científic, a fer créixer el coneixement teòric, sense interessar-se directament per les seves possibles aplicacions o conseqüències pràctiques. Té com a objectiu el coneixement i la comprensió dels fenòmens socials amb vistes a la formulació d'hipòtesis i desenvolupament de noves teories. La **finalitat aplicada** pretén millorar la societat o resoldre problemes. La investigació aplicada guarda íntima relació amb la bàsica, ja que depèn dels descobriments i avanços de la investigació bàsica i s'enriqueix amb ells. És l'aplicació dels resultats de la investigació bàsica.

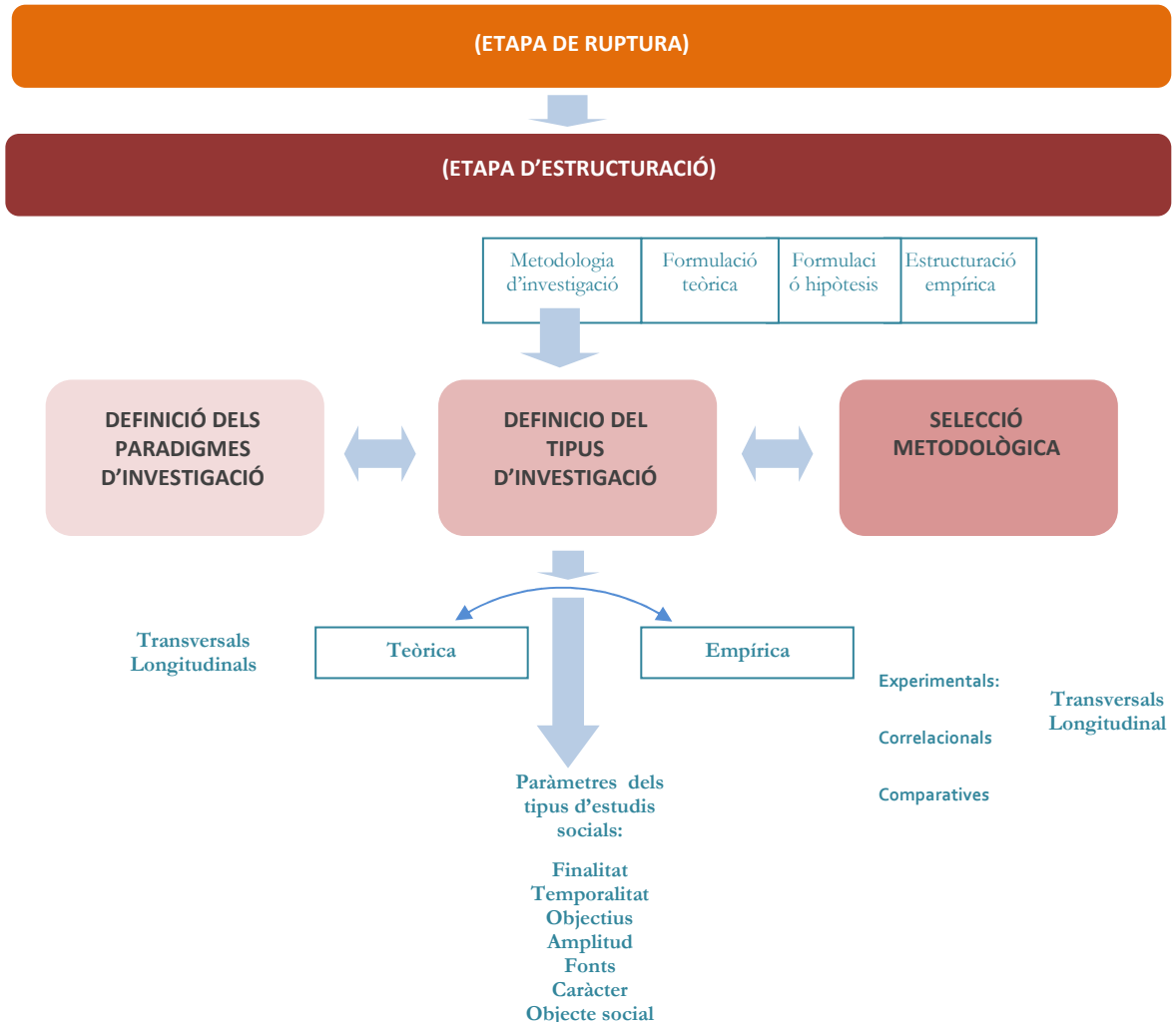
- **Temporalitat (síncrona o longitudinal).** La **síncrona** és l'estudi en un moment concret, el **longitudinal** o transversal és l'estudi al llarg d'un període.
- **Objectius (exploratiu, descriptiu, explicatiu, predictiu, avaluatiu).** Segons els tipus d'objectius de l'estudi aquests es poden classificar en investigacions: **exploratives** quan es defineix el caràcter de primera investigació. **Descriptives** quan l'objectiu és la mesura d'una o diverses variables d'una mostra. **Explicatives** quan es pretén aprofundir en les relacions que caracteritza un fenomen social. Estudis **avaluatiu** quan es pretén una aplicació sistemàtica de procediments d'investigació per assegurar la conceptualització, realització i utilitat dels programes d'intervenció social. Dominguez *et al.* (2000).
- **Amplitud (micro o macrosociològica):** **Micro** quan s'estudien grups reduïts i no es pretén generalitzar els resultats. **Macroscòpica** quan s'estudien grups més amplis que siguin prou representatius de la població a estudiar.
- **Fonts (dades primàries, dades secundàries):** Les **dades primàries** són aquelles que l'investigador obté directament de la realitat, recol·lectant-les amb els seus propis instruments. En altres paraules, són les que l'investigador o els seus auxiliars recullen per si mateixos, en contacte amb els fets que s'investiguen. Les **dades secundàries**, per altra banda, són registres escrits que procedeixen també d'un contacte amb la pràctica, però que ja han estat recollits i moltes vegades processats per altres investigadors.
- **Caràcter (quantitatiu o qualitatiu):** els estudis de caràcter **quantitatiu** són aquells que l'objecte d'estudi es mesura i quantifica els fets socials, es formulen teories i es realitza una contrastació empírica (Alvira,1992). La perspectiva quantitativa/cientifista posa accent en la formalització de teories, en l'explicació, en la contrastació empírica i en el

mesurament objectiu de fenòmens, Alvira (1983). Els estudis de caràcter **qualitatiu** es centren en el descobriment del sentit i significat de les accions socials posant èmfasi en el sentit comú, la interpretació analítica els fets observables, Visauta (1989). La perspectiva qualitativa/humanista posa èmfasi en el llenguatge, en la interpretació dels fets humans i en la presa del punt de vista de l'investigador. Alvira (1983).

- **Objecte social (sector social).** Segons el sector al qual va dirigit l'estudi, l'empresa, la família, la religió.
- **Ambient (de camp o de laboratori):** aquesta classificació distingeix el lloc on es desenvolupa la investigació, **investigacions de camp** si les condicions són les naturals (enquestes, el registre de dades relacionades. En canvi, en les **investigacions de laboratori** si es crea un ambient artificial per a realitzar la investigació (per exemple, un laboratori).
- **Natura (experimental o no experimentals.** Segons el paper que fa l'investigador els estudis poden ser: **estudis experimentals** quan l'investigador no solament identifica les característiques que s'estudien sinó que les controla, les altera o manipula amb la finalitat d'observar els resultats al mateix temps que procura evitar que altres factors intervinguin en l'observació. En **els estudis no experimentals** o també anomenats **observacionals o empírics**, l'investigador es limita a observar els esdeveniments sense intervenir-hi.

Com s'ha pogut comprovar els exemples proposats de classificació no s'exclouen els uns als altres, sinó que es complementen i ens serveixen per ajudar a plantejar-nos quin tipus d'investigació social es vol realitzar.

Figura 31: Fases etapa d'estructuració (definició tipus d'investigació)



Font: elaboració pròpia

Bibliografia

- Alvira, F. (1983). En la metodología sociología. *Revista española de las investigaciones sociológicas*. 22.
- Alvira, F., M.; G. F. i Ibañez, J. (1992). *El análisis de la realidad social*. Madrid:Alianza Universidad.
- Ander-Egg, E. (1987). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Humanitas.
- Arnal, J. del Rincón, D. i La Torre, A. (1992) *Investigación Educativa: Fundamentos y Metodología*. Barcelona: Editorial Lapor.
- Babbie, E.R. i Huitt, R.E. (1979). *Practicing social research*. Wadsworth Pub. Co.
- Beltrán M. 1986. Cinco vías de acceso a la realidad social. *Revista española de las investigaciones sociológicas*.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: Significado y medida*. Madrid: Ariel.
- Bourdieu, P.; Chamboredon, J.Cl. i Passeron, J.Cl. (1976). *El oficio de sociólogo*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Bunge, M. (1976). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Cascante, G. (2009). *Metodología de investigación educativa, empírico analítica, constructivista y socio-crítica, posibilidad de integración de tales enfoques*. Preartículo.
- Cea d'Ancona, M.A. (2004) *Metodología cuantitativa, estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Colás, M.P., y Buendía, L. (1992). *Investigación educativa*. Sevilla: Editores Alfar S.A.

- Cook, T.D. i Reichardt, S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Dankhe, G.L. (1986). *Investigación y comunicación*. México, DF: McGraw-Hill.
- Del Rincón, D.; Latorre, A.; Arnal, J. i Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act, a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine.
- Denzin, N. K. (1975). *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw Hill
- Dominguez, M. i Coco, A. (2000). *Tècniques d'investigació Social*. Barcelona: Edicions UPC.
- Fernández, V. i Universitat Politècnica de Catalunya. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Barcelona, ETSEIB-Departament d'Organització d'Empreses.
- Grajales, T. (1996). *Conceptos Básicos para la Investigación Social, Serie Textos Universitarios*. México: Publicaciones Universidad de Montemorelos, Nuevo León.
- Grajales, T. (2004). *Cómo elaborar una propuesta de investigación*. Montemorelos: Publicaciones Universidad de Montemorelos.
- Grajales, T. (2009). *Tipos de investigación*. Disponible a: <http://www.tgrajales.net/investigacion.html>. Data consulta: 12-01-2009.
- Jaén, F.G. (2005). *Apunts de Tècniques quantitatives. Direcció Comercial II (Investigació de Mercats)*. Universitat de Vic.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*.
- Kuhn, T. S. (1995). *Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the comparative method. *The American Political Science Review*. 682-693.
- Nohlen, D. (1988). Método comparativo. *Terminología Científico-Social*.
- Quivy, R. i Van Campenhoudt I. (1992). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.
- Reyes, R.; Muñoz, J. i Luzárraga, F. A. (2009). *Diccionario crítico de ciencias sociales* México:Plaza y Valdés.
- Ruiz, J.I., Arístegui, I. i Melgosa, L. (1998). *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. Bilbao: Universidad de Deusto. Departamento de Publicaciones.
- Selltiz C.; Jahoda, M., et. al. (1965, 1980). *Métodos De Investigación En Las Relaciones Sociales*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Sierra, R. (1992). *Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social*. Barcelona: Promociones y publicaciones universitarias (PPU).

Annex 2: Recensió d'articles d'*empowerment*

Recensió d'investistigacions

ARTICLE	AUTORS	ANY I PAÍS	ANÀLISI	CONCLUSIONS
Empowerment and rewards: a case study	Leontine Born Eric Molleman	1996, Holanda	Es centra en la implicació de l' <i>empowerment</i> en el sistema de recompensa del treballador i com pot ajudar-lo a la implantació.	Ampliar les tasques i enriquir-les per què el treballador sigui més multifuncional, indicar les especificacions crítiques mínimes als grups de treball.
Rooting for empowerment	David Collins	1995, Regne Unit	Analitza les forces que indueixen a les organitzacions a innovar en la direcció. Estudi d'un cas.	Necessitat de canvi en la ideologia de la direcció. Ofereix un model activista de l' <i>empowerment</i> , envers la tendència passiva.
Empowerment The challenge is now	Bryan Smith	1997	Analitza el repte actual de les empreses.	Necessitat d'un canvi cultural i dels valors de l'organització per a l'implantació de l' <i>empowerment</i> .
The cultural implication of empowerment	Sarah Cook	1994	Analitza la implicació cultural de l' <i>empowerment</i> .	Necessitat d'un canvi cultural i dels valors de l'organització. És necessari crear ambient de suport, grups de treball, formació i pensar com si es tractés d'un procés de millora contínua.

<p>The disempowering logic of empowerment</p>	<p>David Collins</p>	<p>1994, Regne Unit</p>	<p>Relaciona el nivell d'<i>empowerment</i> amb el nivell d'implicació i participació dels empleats.</p>	<p>Hi ha dos tipus d'implicació de l'empleat: directa, relacionada amb el lloc de treball, i indirecta, relacionada en decisions de les polítiques de l'empresa.</p>
<p>The paradox of empowerment a case study</p>	<p>Eric L. Wickisier</p>	<p>1997, EUA</p>	<p>Analitza el cas real de l'evolució d'una empresa familiar a una empresa d'èxit basada en l'<i>empowerment</i>.</p>	<p>L'<i>empowerment</i> aporta beneficis, tant als clients com als empleats. El compromís i la confiança ajuden a l'autosanejament de l'empresa. La visió es manté amb formació i constància.</p>
<p>Strategic performance empowerment model</p>	<p>Gary D. Geroy Phillip C. Wright Joan Anderson</p>	<p>1998 EUA- Canadà</p>	<p>Model per al rendiment estratègic de l'<i>empowerment</i>.</p>	<p>Tres variables clau a maximitzar: 1. <i>Coaching</i> 2. <i>Modeling</i> 3. Pla de carrera. Aquestes variables interactuen entre elles i si no són òptimes no es dona completament l'<i>empowerment</i>.</p>
<p>Control and isolation in the management of empowerment</p>	<p>David Collins</p>	<p>1996, Regne Unit</p>	<p>Examina l'<i>empowerment</i> com una innovació en el control empresarial.</p>	
<p>The ambiguity of privatization and empowerment</p>	<p>Henry L. Levin</p>	<p>1997, EUA</p>	<p>Ressenya sobre el llibre del mateix títol.</p>	<p>Parla sobre el perill de la descentralització i privatització i la llibertat de mercats com a resposta al monopoli, i que no sempre en milloren l'eficiència.</p>

<p>Empowerment Cognitions and Empowerment Acts</p>	<p>Dafna Eylon; Peter Bamberger</p>	<p>2000 EUA</p>	<p>Participació de 135 estudiants de màster d'administració d'empreses en una simulació de procés d'<i>empowerment</i> en tres sessions.</p>	<p>Els resultats indiquen que l'<i>empowerment</i> cognitiu afecta tant a homes com dones per igual, en canvi l'impacte de les actuacions realitzades per l'<i>empowerment</i> mostrades en el rendiment i la satisfacció del treball varia segons el gènere.</p>
<p>Empowerment: The Emperor's New Clothes</p>	<p>Chris Argyris</p>	<p>Maig-juny 1998 EUA</p>	<p>Analitza el concepte d'<i>empowerment</i> i el considera molt útil però encara el veu molt lluny de poder-lo aplicar.</p>	<p>El concepte d'<i>empowerment</i> té molta força en les empreses, ja que és clar que qualsevol empresa vol uns treballadors altament motivats i a la vegada que siguint capaços i autoritzats, però segons l'article, tot això encara està lluny de poder-se aplicar efectivament. Molts directius, empreses... hi estan compromesos, però l'aplicació no és gens senzilla.</p>
<p>Is empowerment really a new concept?</p>	<p>Mushin Lee; Joon Koh</p>	<p>Juny 2001 Regne Unit</p>	<p>L'estudi qüestiona si l'<i>empowerment</i> és un nou concepte o bé és una paraula substituïda de: motivació, delegació d'autoritat, autodeterminació, automanagement, enriquiment de treball, autonomia, autocontrol, autoinfluència, autonomia, implicació alta i direcció</p>	<p>La conclusió és que l'<i>empowerment</i> és un nou concepte, una manera nova de guiar i d'actuar, en la qual la relació de les paraules anteriors de l'anàlisi no substitueixen l'<i>empowerment</i> i que no es tracta d'una moda sinó d'una nova direcció en les empreses.</p>

			participativa...	
Empowerment: Rejuvenating a potent idea	Russ Forrester	2000 EUA?	L'article comenta que l' <i>empowerment</i> és molt útil per a les empreses, però que fent una observació en les empreses, aquest <i>empowerment</i> no s'ha aplicat correctament. L'estudi proposa noves directrius per aplicar un bon <i>empowerment</i> .	Les empreses estan d'acord amb l' <i>empowerment</i> i fins ara l'han aplicat, però cal rejuvenir el terme, i aplicar alguns conceptes per fer un <i>empowerment</i> eficaç avui dia, com per exemple: engrandir el poder, estar segur del que es vol fer, diferenciar entre els empleats, compartir el poder de suport, construir sistemes i focus que encaixin amb els resultats.
Empowerment: through the smoke and past the mirrors?	Kevi Moreel; Adrian Wilkinson	2002 Regne Unit	Analitza el terme <i>empowerment</i> que agrupa molts significats i dona un enfocament de com s'hauria d'aplicar.	L'article comenta que el terme <i>empowerment</i> implica molts significats i maneres de fer, la qual cosa en principi podria entorpir i aposentar-se, creient-se que s'ha renovat i en canvi s'està fent el mateix de sempre. De tota manera, també explica que l' <i>empowerment</i> pot significar coses diferents en cada empresa i es poden dur a terme de manera diferent i funcionar correctament. Cal no caure en la retòrica del nom, però tampoc importa que hi hagi diferents significats que funcionin.
An exploratory study of information systems in support of employee empowerment	Anna Psinos, Thomas Kern, Steve Smithson	2000 Regne Unit	Analitza com intervé el paper dels Sistemes d'Informació (SI) i l' <i>empowerment</i> .	Els SI informàtics han suposat un avanç en la millora de gestió i per tant en l' <i>empowerment</i> . Ofereix moltes oportunitats pels empleats, ara bé també s'ha de tenir en compte que hi ha aspectes negatius que s'han de superar. Així doncs

				<p>els SI s'han d'entendre com un suport més per a l'<i>empowerment</i>, que suposa una oportunitat en els següents aspectes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suport per prendre decisions. - Accés a la informació general. - Automatització i automatització de tasques. - Comunicació. <p>Com a elements en contra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restriccions d'accés. - Informació inadequada. - Estructura del sistema. - Dificultats tècniques. - Tècniques d'usuaris inadequades. - Necessitat de tecnologia d'informació. <p>Actituds dels usuaris envers els SI.</p>
The empowerment audit-measured improvement	Martn Dufficy	1998 Regne Unit	Analitza com es pot millorar i auditar l' <i>empowerment</i> .	<p>Examina el desenvolupament d'una auditoria com una eina quantitativa per mesurar el grau de com estan implicats els treballadors amb l'<i>empowerment</i>. Engloba en cinc estadis el tipus de gestió dels caps i fa una reflexió de cap on s'hauria d'evolucionar amb aquests estadis segons els següents barems:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estil d'organització,

				<ul style="list-style-type: none"> - jerarquia. - Paper del director general. - Paper dels caps intermedis. - Paper de líder de grup. - Paper del departament d'equip. - Paper individual. - Ambient. - Activar objectius. - Mesura de resultats. - Aprendre i desenvolupar-se. - Reconeixement. - Recompenses. - Iniciativa. - Comunicació. - Feedback de dades
Employee perceptions of empowerment	<p>Kay Greasley, Alan Bryman, Andrew Dainty, Andrew Price, Robby Soetanto, Nicola King</p>	<p>2004 Regne Unit</p>	<p>L'estudi investiga com l'empowerment és percebut pels empleats. En el món de la construcció els treballadors valoren molt la salut i la seguretat i ho consideren com una barrera per a l'empowerment.</p>	<p>El resultat de l'estudi indica que hi pot haver un buit entre l'experiència del treballador i la retòrica dels caps. Arriba a la conclusió que l'empowerment s'ha d'entendre com una eina molt flexible i que és beneficiosa per a tots però, sovint en el món de la construcció hi ha la dificultat que entre els treballadors i els caps o entre els mateixos treballadors hi ha molta distància, tant física com de manera de pensar. El fet que els treballadors vegin poc els seus caps no ajuda que hi hagi un bon empowerment.</p>

<p>People as the bridge to competitiveness</p> <p>Benchmarking the "ABCs" of an empowered</p>	<p>Stanley E. Fawcett, Gary K. Rhoads and Phillip Burnah</p>	<p>2004 EUA</p>	<p>Es centra en els estudis per determinar la metodologia perquè una empresa sigui més competent a través del seu personal de treballadors i evidentment, de la gerència. Es detallen a l'article com conduir la gent d'una empresa de manera que faci de motor cap a l'èxit competitiu.</p>	<p>L'èxit de les societats industrials s'ha mantingut, gràcies a la capacitat i a les ganes d'aprendre de la seva mà d'obra. Per aconseguir-ho els encarregats entrenen els seus treballadors, els autoritzen per servir als clients i esperen millorar les idees que facin triomfar el negoci de la companyia. El coneixement de l'empleat ve donat per la metodologia "ABCs", afirmació, pertinença i capacitat. La tecnologia frena el procés d'inversió de personal dins una empresa (producte substitutiu).</p>
<p>Empowering service workers at Harvester Restaurants</p>	<p>Diane Ashness Conrad Lashley</p>	<p>1995 Regne Unit</p>	<p>Es parla sobre els canvis portats a terme pels directius dels Restaurants Harvester per tal de millorar els seus serveis.</p> <p>Principalment, la reestructuració es va basar en un model on es considerava cultura, organització, gent i sistemes.</p>	<p>Els alts directius creuen que el total funcionament de l'organització ha millorat des de la introducció de l'estructura plana. Hi ha hagut un alt increment en la comprensió i el compromís dels objectius de l'empresa a través de l'organització i la comunicació, ara és clarament molt més dirigida a la gent que vol desenvolupar habilitats. En un cas, es va trobar un clar sentiment de rebuig on un individu adoptà una postura negativa. L'estabilitat laboral ha esdevingut una prioritat perquè els canvis de personal poden suposar una dificultat a l'hora de construir un equip estable. Des de la introducció de l'estructura plana, ha baixat la rotació de personal, tot i que seguia mantenint-se</p>

				força elevat. Un altre ingredient important és el compromís de l'encarregat d'equip. Aquest ha de tenir un estil de direcció adient als equips autònoms i a l'empowerment.
Design and implementation of self-directed process Teams	Mohsen Attaran, Tai T. Nguyen	1999 EUA	<p>Tacta sobre la creació i implantació d'equips de treball "autodirigits" com a nova forma organitzativa de les empreses.</p> <p>Primerament s'explica en què consisteixen aquests equips, per després realitzar una petita evolució històrica per comprendre els seus orígens i transformació fins la forma en què es coneixen actualment, es descriuen diferents exemples d'aplicació en empreses reals i finalment s'aprofundeix en un cas concret d'implantació: l'empresa Chevron.</p>	<p>Els beneficis obtinguts, després d'un cert caos inicial i passat un període de temps, van ésser una millora dels processos productius, els quals es van traduir en beneficis, molt més alts que les despeses d'implantació del nou sistema.</p> <p>Moltes són les empreses que han demostrat que el nou sistema funciona i en millora el rendiment, sempre i quan s'estigui disposat a aportar les eines i el canvi de mentalitat necessari, i no es demanin resultats a curt termini.</p>

<p>Creating the right structural fit for self-directed teams</p>	<p>Mohsen Attaran, Tai T Nguyen</p>	<p>2000 EUA</p>	<p>Aquest article ens presenta el procés de reestructuració de l'organització utilitzant equips autodirigits, definits com a grups d'empleats responsables d'un conjunt de processos el quals estan implicats en el seu disseny, avaluació i realització dels canvis pertinents per la millora, grups on la confiança substitueix la por, la creativitat substitueix al risc, i on els membres s'escolten els uns als altres. La finalitat de l'estudi era analitzar les empreses dels Estats Units d'Amèrica que utilitzaven amb èxit aquests tipus d'equips i discutir sobre la seva evolució històrica.</p>	<p>Es mostren els resultats positius d'utilitzar una estructura d'organització basada en equips autodirigits de l'empresa Chevron Production Company dedicada a l'elaboració de petroli en cru. En els equips autodirigits s'ha vist que un dels principals avantatges és sistematitzar, tenir en compte les opinions, les habilitats i capacitats de cada un dels membres que el formen. Aquest estudi serveix de model per a moltes altres empreses que vulguin aplicar la nova estructura sabent a l'avançada les dificultats i repercussions de la reestructuració. Aquesta estructura d'equips autodirigits permet que la mà d'obra i altres treballadors com ara tècnics i encarregats treballin conjuntament des del mateix nivell, amb igualtat d'opinió i responsabilitat. No obstant això, perquè funcionin és necessari una implicació total dels empleats on hi han de posar responsabilitat, paciència, habilitat, personalitat i capacitat de raonament, deixant de banda les petites diferències que puguin tenir, sabent escoltar les opinions de tots i cada un dels membres, és a dir, la unió és la clau dels equips autodirigits</p>
---	-------------------------------------	-----------------	--	--

<p>Organizational Design for Self-managed Teams</p>	<p>Mary S. Thibodeaux, Sandy K. Faden</p>	<p>1994 EUA</p>	<p>L'estructura de l'organització, les estratègies de gerència, els components organitzatius, la realització o formalització, la socialització, l'entrenament, la descentralització, la comunicació, els valors compartits i la confiança són els elements crítics per desenvolupar un equip autogestionable heterogeni.</p>	<p>Ha d'existir una correlació d'ajut entre l'estructura d'organització i les estratègies de gerència per assolir un equip de treball autogestionat, i considerar que cada membre és important per assolir l'èxit perquè l'ambient competitiu d'avui ho requereix.</p> <p>Una millor eficiència en la coordinació d'activitats i resolució de problemes, amb la participació activa dels involucrats. Comptar amb equips generadors d'una cultura organitzativa que incitin les ganes de contribució, participació i d'obtenir bons resultats. En definitiva, disposar d'equips capaços d'autoadministrar el seu desenvolupament i implicació.</p>
<p>Research issues for employee empowerment in hospitality Organisations</p>	<p>C. Lashley</p>	<p>1996 Regne Unit</p>	<p>Tracta sobre l'atribució de poder que ofereixen algunes empreses als seus empleats per tal de millorar el rendiment de l'empresa i intentar fer-la més eficient, tant en els aspectes relacionats amb el tracte directe amb el client, com en els aspectes estructurals i</p>	<p>La preocupació per captar els treballadors en un nivell emocional per guanyar la major comissió genera una major implicació en el servei de qualitat i l'increment de l'estabilitat del treball no està restringit només a les empreses que operen dins del sector dels negocis. Empreses de tots els sectors, han mostrat interès en aquestes iniciatives, que estan basades en la participació i el moviment dels treballadors.</p>

			organitzatius.	
Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services	Conrad Lashley	1995 Regne Unit	<p>Explica bàsicament un model de gestió empresarial, l'empowerment, que surt de l'interès per part dels directius en delegar poders (donar més responsabilitats) als treballadors per tal de guanyar competitivitat i millorar la qualitat del servei. Segons l'article, aquesta delegació de 'funcions' animarà les empreses i els treballadors a millorar la competitivitat i intentar complaure l'usuari del centre.</p> <p>L'article analitza el significat de 'delegar poders', com ho apliquen els directius, els contextos on es pot aplicar, per exemple a l'hora de dissenyar iniciatives concretes en organitzacions específiques, i finalment indaga</p>	<p>S'exposa, argumenta i analitza l'empowerment en el context de l'empresa, que es pot interpretar com donar més responsabilitat als treballadors. L'autor defensa l'estratègia laboral de donar poders com a un mitjà eficaç per tenir motivats els treballadors d'una empresa i d'aquesta manera, argumenta que es produeix dins l'empresa una millora de qualitat del servei i esdevé un avantatge competitiu per l'empresa. Es posa èmfasi en les contextualitzacions i les maneres diferents que hi ha de seguir aquesta estratègia laboral de donar poders. També es comenten les diferents formes de donar poder que hi poden haver, mitjançant la participació, mitjançant la implicació, a través del compromís, o simplement a través d'aplanar l'estructura organitzativa d'una empresa. L'autor argumenta però, que totes les formes de donar poders són satisfactòries pels treballadors, ja que aquests ho valoren com un reconeixement a la seva persona, a la tasca que porta a terme dins l'empresa, i a la confiança que l'empresa diposita en ells per ésser consultats i tenir poder decisor.</p>

			en els sentiments i les sensacions dels que reben l'atribució els poders.	
Employee empowerment in services: a framework for analysis	Conrad Lashley	1999 Regne Unit	Tracta, en primer lloc d'explicar el concepte d'obtenció de poder dels empleats per seguidament introduir-nos en les diferents maneres d'aplicació d'aquest poder, ja que com hem dit no només hi ha una única manera universal d'aplicació de la tècnica sinó, que hom pot fer-hi tots els matisos que cregui convenients. Tota aquesta informació d'anàlisi, està evidenciada gràcies als contactes i entrevistes fets a directius de tres empreses del sector serveis, entre els quals, el més conegut possiblement sigui la cadena de restaurants <i>McDonald's</i> .	En l'article es posa de manifest la necessitat que tenen les empreses del segle XXI de contractar assalariats que disposin d'un nivell emocional estable perquè puguin guanyar compromís amb la institució i tinguin una major participació en les decisions i indirectament obtenir més qualitat en el producte. Aquesta necessitat no només és present en el sector de serveis sinó que és perfectament extrapolable a qualsevol sector industrial. L'article argumenta que els recursos humans i en concret els empleats de les empreses del sector serveis poden anar adquirint cada vegada més importància en l'estratègia corporativa.

<p>Employee Participation and Empowerment Programs Problems of Definition and Implementation</p>	<p>Carl A. Rodrigues</p>	<p>1994 EUA</p>	<p>El <i>Total Quality Management</i> (TQM), és un programa que moltes organitzacions tenen implementat per millorar la seva competitivitat. Per garantir aquest TQM es requereix que les organitzacions facin efectives la implementació i el manteniment de la participació dels empleats en els programes de preses de decisions (EPEPs)</p>	<p>Es plantegen diferents qüestions sobre els programes TQM que suggereixen que malgrat saber que aquests programes són imperatius per l'efectivitat organitzativa encara hi ha molt per aprendre sobre el seu vertader propòsit i del que realment significa per a l'organització. El TQM és una actitud, un conjunt de valors. Hi ha molt poca discussió en la literatura de quins són els requisits necessaris per treballar segons TQM. S'intenta mostrar el que és necessari, no obstant això, totes les barreres, el concepte de participació i la presa de decisions encara és valuós. Permet almenys una franja de treball per pensar en conceptes d'organització i millora en la direcció.</p>
<p>The Limits of Empowerment</p>	<p>Conrad Lashley, Jim McGoldrick</p>	<p>1994 Regne Unit</p>	<p>En l'article es mostren exemples de diferents maneres de com implicar els treballadors en una organització. Aconseguir que la gent treballi cap als objectius de l'organització exigeix un control estricte sobre l'activitat del treballador, i un</p>	<p>Actualment, un treballador no és solament un "factor de producció", és també un ésser humà que accepta les condicions de treball i que és influït per l'entorn del seu lloc de treball.</p> <p>La gestió dels recursos humans ha de guiar-se per les premisses següents: Ha d'existir una comprensió realista i global de les persones que treballen a l'empresa, tenint en compte les seves actituds, els seus</p>

			<p>permanent exercici de l'autoritat. Les recompenses en forma de diners, no són suficients, i en qüestions de diners els treballadors mai no en tindran prou.</p>	<p>comportaments, els seus desigs i les seves causes de motivació. Les tècniques de gestió del personal han d'adaptar-se als condicionaments necessaris que el desenvolupament econòmic i social actual imposa a l'empresa. En primer lloc, la direcció dels recursos humans ha d'establir el grau d'influència dels treballadors. En segon lloc, una tasca essencial és la necessitat de precisar i delimitar el contingut del treball. En tercer lloc, la gestió dels recursos humans ha de plantejar-se de quina manera hom pot motivar el personal. Els criteris de valoració propis d'aquesta gestió són: integració, competència, nivell d'atracció, retenció i desenvolupament de les persones, grau d'utilització de les seves capacitats i coneixements, assumir el costos de personals i harmonia laboral.</p>
<p>Empowerment: theory and practice</p>	<p>Adrian Wilkinson</p>	<p>1997 Regne Unit</p>	<p>Es planteja l'evolució i els orígens de l'<i>empowerment</i>. Dues grans idees justifiquen la utilització del terme <i>empowerment</i>. La primera és l'humanisme democràtic. La</p>	<p>L'<i>empowerment</i> ha evolucionat des de les iniciatives d'involucrar els treballadors dels anys 80 i ha estat concebut en una era on les nocions de la democràcia industrial eren vistes com passades de moda. L'<i>empowerment</i> s'ha basat en dos objectius: augmentar la productivitat i augmentar la</p>

			segona, que els treballadors tinguin l'oportunitat de contribuir a l'èxit de l'organització i com a partícips en la situació de treball. Podem identificar cinc punts clau sobre els quals s'assenten les bases de la teoria d' <i>empowerment</i> : informació compartida, solucionar problemes en la producció, autonomia en les tasques, motlle d'actitud i autoadministració.	responsabilitat dels objectius corporatius. Les condicions que fan que l' <i>empowerment</i> sigui més efectiu són la responsabilitat i l'obligació dels treballadors i que les seves idees siguin tingudes en compte en tot moment.
Empowerment i MOTIVACIÓ				
Motivation and job satisfaction	Mark A. Tiejen, Robert M. Myers	1998 EUA	Importància de la motivació en la satisfacció dels treballadors per generar confiança, lleialtat i una millor qualitat en el treball	La teoria circumstancial de la direcció serveix a la gerència per equilibrar les feines i les relacions. Els encarregats han de reconèixer les actituds i els valors de les accions dels treballadors per treure'n el màxim rendiment. Els programes d'incentius no tenen una resposta a llarg termini, per tant s'ha de tenir molt en compte la motivació. La feina conté la majoria de potencial per crear satisfacció.

<p>Staff motivation in small food manufacturing enterprises</p>	<p>Richard Bent, Claire E.A. Seaman, Arthur Ingram</p>	<p>1999 Regne Unit Escòcia</p>	<p>L'estudi de la motivació dels treballadors en la petita o mitjana empresa d'alimentació. Es pretén relacionar la satisfacció i la motivació dels treballadors amb la millora de la productivitat i l'increment del rendiment de l'empresa per aconseguir avantatges competitius dins del sector.</p>	<p>Principals factors que influeixen en la motivació i satisfacció de la feina: sous baixos i el tipus de direcció a l'empresa. Cap diferència entre homes i dones. L'estil de direcció individual està directament associat amb la falta de valoració del subordinat i amb una poca comunicació, cosa que desmotiva i causa baixa satisfacció laboral. L'entrenament és un factor que ajuda en la motivació i, si és escàs, produeix, pel contrari, desmotivació del personal (en la majoria dels casos estudiats).</p> <p>Els companys també són causa de la satisfacció al lloc de treball; és important tenir un lloc de treball on tothom forma un equip que es complementa i es genera una atmosfera que produeix satisfacció i motivació.</p>
<p>Staff motivation in small food manufacturing enterprises II</p>	<p>Richard Bent, Claire E.A. Seaman, Arthur Ingram, Claire Forbes</p>	<p>2000 Regne Unit Escòcia</p>	<p>Objectiu: constatar si els dirigents de les empreses prenen com a elements motivadors/creadors de satisfacció dels seus subordinats els mateixos que s'havien donat en el primer estudi, si era en cas contrari, quins errors de</p>	<p>Diferenciació sobre el perfil dels directius (directius "fets a l'antiga" i "moderns"). Respostes directius dels motius que creien que causaven satisfacció/motivació entre els seus treballadors. Pels directius els factors importants de motivació/satisfacció dels subordinats solien reduir-se sempre a motius econòmics i sempre lligats al nivell de producció de l'empresa. Per</p>

			percepció hi havia.	tant, existeix un alt grau de suposició per part dels directius. Les suposicions que varen ser utilitzades pels directius anaven més cap al coneixement explícit, mentre que pels treballadors s'inclinaven més cap al coneixement tàcit.
The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance	Christopher Orpen	1997 Regne Unit	Tracta dels efectes produïts durant dos anys d'un programa de formal <i>mentoring</i> . Es mesurà la motivació, el nivell d'organització, la responsabilitat i el rendiment que s'han modificat en els empleats. Millorar la relació entre empleat i directiu.	Possibles raons en la relació positiva entre mentors i deixebles: els treballadors volien treballar fort per guanyar-se el respecte. Els agradava aprendre el que l'organització esperava d'ells i com els veien els seus encarregats. Tenir freqüents relacions amb un encarregat important de l'empresa. Dues raons principals perquè un mentor pugui dirigir el seu subordinat a sentir-se més involucrat amb l'organització. Respecte pel alts càrrecs de l'empresa i que se sentin gratificats amb la seva feina. Que els alts càrrecs els deixin interactuar de tant en tant en feines més importants dintre de l'empresa. Els resultats finals del programa són, si s'aconsegueix una bona relació, tots dos acaben millorant el seu rendiment i la implicació en l'organització i en la feina.

<p>Measuring motivation in a learning organization</p>	<p>Maria C. Osteraker</p>	<p>1999 Finlàndia</p>	<p>Parla de la gran importància de la motivació dels empleats dins d'una empresa argumentant que pot augmentar el seu rendiment. Exposa diverses teories de motivació que s'han anat desenvolupant al llarg dels anys i enumera diferents estudis que s'han dut a terme per tal de mesurar i esbrinar els factors que porten a la motivació dels empleats.</p>	<p>Ja hi ha suficients teories sobre la motivació i suficient informació, ara es necessita trobar una forma més eficient d'aplicar aquestes teories. Un punt important és el triangle dinàmic de la motivació creat a partir de l'article. Un estudi de l'objecte on s'hi té en compte la societat, la cultura i la personalitat de l'empleat.</p> <p>És satisfactori implicar els empleats en els diferents processos de la feina i no tant sols en els estudis que es fan, ja que llavors els treballadors se senten més implicats en la feina, donen un rendiment més alt i, a més a més, el grau de motivació és més elevat.</p> <p>Importància d'implicar els treballadors en els estudis que es fan.</p>
<p>Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity (6)</p>	<p>Steven H. Appelbaum, Normand St-Pierre, William Glavas</p>	<p>1998 Canadà</p>	<p>Ens presenta una estructura conceptual dels diferents elements que comporta un canvi organitzatiu. Ens mostra una panoràmica del canvi estratègic organitzatiu anomenat (SOC) i l'impacte en l'aprenentatge, en el lideratge, la motivació i en la</p>	<p>Es presenta un model concret que parteix de dos models diferents: el primer model és de Robbins (1993) <i>Model of planned organizational change</i>, que ens explica el "com" del canvi organitzatiu i el segon model és el de Burke i Litwin's (1992) <i>Causal model of organizational change</i> que ens explica el "què" del canvi organitzatiu. És molt important que l'estratègia organitzativa del canvi sigui un procés integrador que contempli tots els elements</p>

			producció. La resta de l'article explica l'origen del canvi estratègic organitzatiu i els avantatges que comporta per fer més efectiva una organització.	organitzatiu: el <i>soft</i> (recursos humans) i el <i>hard</i> (sistemes i tecnologies), sense aquests dos elements el canvi no assolirà l'èxit. Es veu la necessitat d'aprofundir en la recerca per identificar models sistemàtics d'integració dels programes de canvi estratègic organitzatiu amb capacitats predictives.
Power Is the Great Motivator (10)	David C. McClelland and David H. Burnham	2003 EUA	El que s'espera d'un bon directiu és que sàpiga com motivar els seus treballadors per aconseguir els objectius de l'empresa en la qual treballa. En aquest article el que es busca és avaluar aquestes qualitats, estudiar-les a fons i veure com estan relacionades entre elles.	Els millors directius són aquells que tenen dues característiques que actuen com a reguladors, la maduresa emocional (arribar a aquell quart estat en el qual es busca servir els altres de manera desinteressada), i a més poc egoisme, un estil democràtic no autoritari, i també un estil d'ensenyança, per aconseguir els objectius de l'empresa.
Downsizing i empowerment				
Downsizing and the emergence of self-managed teams	Steven H. Appelbaum, Mary Belhume, Rhonda Tannemb aum	1999 Canadà	El propòsit d'aquest article és explorar els efectes que produeix l'aplanament o <i>downsizing</i> en els equips de treball de les organitzacions.	En organitzacions d'alt rendiment, l'aplanament o <i>downsizing</i> s'utilitza per una bona raó, però no és la tònica general. El conflicte sorgeix quan només es centra en el nombre de persones a acomiadar que dona com a resultat una reducció de l'efectivitat de l'organització i redueix la

				<p>creativitat i la qualitat dels equips que es queden a l'empresa.</p> <p>El predomini d'equips de treball és un resultat directe de l'aplanament o <i>downsizing</i> l'aparició d'equips autodirigits dona més confiança, lleialtat i respecte mutu entre membres de l'equip i l'organització.</p>
Qualitat i empowerment				
Total quality system as a product of the empowered corporate cultura	Milan Ambroz	2004 Eslovènia	<p>Aquest article ens mostra com la cultura corporativa és el factor principal per l'aplicació del TQM. Els tres aspectes més importants de la cultura corporativa són:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control sobre la tasca del treball. 2. Motivació per crear una imatge pròpia positiva. 3. Intentar conèixer les necessitats humanes bàsiques per connectar amb els altres. 	<p>L'estudi mostra fonamentalment que la influència de la cultura corporativa és una factor important en la implementació dels principis TQM en les companyies eslovenes, essent molt important la pròpia imatge positiva. Factors com la importància de la qualitat en el procés de treball, en l'equip de treball i en els mètodes de treball i oportunitats, construeixen la millora de la qualitat de les relacions humanes.</p>

Annex 3: Qüestionaris de mesura de les VEE (PIEQ)

1 Qüestionari alta direcció

CODI EMPRESA

 E001

ALTA DIRECCIÓ

DATA RECOLLIDA

 02/2010

Qüestionari E

Millora del desenvolupament professional

Benvolgut/benvolguda,

En primer lloc vull agrair-te el temps i la dedicació que invertiràs en la resposta a aquest qüestionari.

El temps aproximat per contestar les preguntes és de 3 minuts.

Et demanem que responguis el qüestionari tot seguit i sense interrupcions.

Les preguntes estan adreçades a la teva persona i d'altres a valorar els treballadors de l'empresa.

Com que l'enquesta és anònima interessa que siguis al màxim de sincer/a en les respostes. Per garantir la confidencialitat cada qüestionari es codificarà amb un codi de barres.

Moltes gràcies.



Qüestionari
Alta direcció



**Departament d'Organització,
Gestió Empresarial i Disseny
de Producte**



**Departament d'Organització
Industrial**

Jaume Miquel March Amengual
Dolors Muñoz Soler
Jaume Óscar Guia Julve

Qüestionari E: Millora del desenvolupament professional (Alta direcció)

Contesta a les afirmacions següents puntuant de l'1 al 5 i marcant amb una creu l'opció que creguis més oportuna. L'1 significa que estàs **Totalment en DESACORD** amb el que s'hi diu i 5 que hi estàs **Totalment D'ACORD**.

Respon pensant en la situació que hi ha realment a la teva empresa o grup de treball i no pas en la situació que t'agradaria. En administracions públiques o organitzacions no lucratives el terme empresa és equivalent a institució. Si vols fer observacions sobre alguna pregunta ho pots fer al final de cada pàgina.

En cas d'error o rectificació ratlla l'opció equivocada i encercla l'opció correcta

IMPORTANT!!!: LES DADES OBTINGUDES EN AQUEST QÜESTIONARI NO ES FARAN PÚBLIQUES. SIGUES EL MÀXIM DE SINCER EN LES RESPOSTES.

Pren-te prou temps per llegir detingudament totes les frases i mirar de no deixar cap pregunta sense respondre.

Data d'avui:

dia	mes	any

Principal activitat de l'empresa: _____

És una empresa familiar: Si No

1 2

Edat: (anys)

16-20 21-30 31-40 41-50 51-60 61-65 +65

1 2 3 4 5 6 7

Sexe: Home Dona

1 2

Formació:

Sense estudis Primaris Secundaris Universitaris Doctorat




































1 2 3 4 5

(EGB/ ESO) (BUP/Batxillerat/FP) (Diplomat/Eng. Tècnic/ Llicenciat/ Enginyers/Graduats/Master)





Antiguitat a l'empresa:

Menys d'1 any 1-3 anys 4-6 anys 7-9 anys 10 o més anys

1 2 3 4 5


1	L'empresa facilita als treballadors de l'empresa la suficient formació perquè puguin fer millor la feina.
19	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
2	Els treballadors compten amb el suport de l'alta direcció de l'empresa per fer la seva feina.
45	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
3	L'empresa valora el compromís dels empleats.
57	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
4	L'empresa potencia activament l'autoresponsabilitat, que tothom sigui responsable d'ell mateix.
67	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
5	L'empresa proporciona als treballadors informació del que vol aconseguir i d'on vol estar en el futur.
69	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
6	L'empresa ha posat en coneixement dels meus subordinats programes de desenvolupament professional, és a dir, pla de carrera, llocs que poden ocupar en el futur, ascens professional...
77	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
7	L'empresa proporciona informació sobre el rendiment del meu grup de treball.
81	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>

Empowerment: Model i instrument de mesura basat en les variables efectives

<p>8 83</p>	<p>Els treballadors són conscients de l'existència d'una cultura d'empresa (conjunt de formes de pensar, de sentir i d'actuar que són compartides pels membres que componen l'organització, creences, valors...).</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> 
<p>9 87</p>	<p>L'empresa té ben definida la seva estructura organitzativa (departaments, persones que les dirigeixen i la seva jerarquia).</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> 
<p>10 89</p>	<p>Considero que l'empresa té massa nivells directius.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> 
<p>11 91</p>	<p>L'empresa facilita formació als treballadors pel que fa a la resolució de problemes, treball en equip i habilitats interpersonals i comunicatives.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> 

Observacions:

2 Qüestionari directiu

ENGANXA AQUÍ L'ETIQUETA DE CODI DE BARRES A	CODI EMPRESA	CODI GRUP	DATA RECOLLIDA  04-2010
---	--------------	-----------	--

1

Qüestionari A

Millora del desenvolupament professional

Benvolgut/benvolguda,

En primer lloc vull agrair-te el temps i la dedicació que invertiràs en la resposta a aquest qüestionari.

Aquesta enquesta forma part d'un estudi per esbrinar quines qualitats han de tenir els treballadors per obtenir un millor desenvolupament professional.

L'enquesta està formada per dos qüestionaris, A i B. El temps aproximat per contestar les preguntes és de 5 minuts cada un.

Et demanem que responguis cada qüestionari tot seguit i sense interrupcions, deixant un dia entre un qüestionari i l'altre. Algunes de les preguntes estan adreçades a la teva persona i d'altres a valorar els teus subordinats o l'empresa.

Com que l'enquesta és anònima interessa que siguis al màxim de sincer/a en les respostes. Per garantir la confidencialitat cada qüestionari es codificarà amb un codi de barres.

Moltes gràcies.



Qüestionari
Directiu

 **Universitat de Girona**

**Departament d'Organització,
Gestió Empresarial i Disseny
de Producte**

UVIC UNIVERSITAT
DE VIC

**Departament d'Organització
Industrial**

Jaume Miquel March Amengual
Dolors Muñoz Soler
Jaume Óscar Guia Julve

Qüestionari A: Millora del desenvolupament professional (Directiu)

Preguntes generals : Respon les preguntes següents marcant una creu en el requadre



Data d'avui:

dia	mes	any

Edat:
(anys)

16-20 21-30 31-40 41-50 51-60 61-65 +65

Sexe: Home Dona

Formació:

Sense estudis Primaris (EGB/ ESO) Secundaris (BUP/Batxillerat/FP) Universitaris (Diplomat/Eng. Tècnic/ Llicenciat/ Enginyers/Graduats/Master) Doctorat

Antiguitat a l'empresa:

Menys d'1 any 1-3 anys 4-6 anys 7-9 anys 10 o més anys

Contesta a les afirmacions següents puntuant de l'1 al 5 marcant amb una creu l'opció que cregueis més oportuna. L'1 significa que estàs **Totalment en DESACORD** amb el que s'hi diu i 5 que hi estàs **Totalment D'ACORD**.

Respon pensant en la situació que hi ha realment a la teva empresa o grup de treball i no pas en la situació que t'agradaria. En administracions públiques o organitzacions no lucratives el terme empresa és equivalent a institució. Si vols fer observacions sobre alguna pregunta ho pots fer al final de cada pàgina.




































En cas d'error o rectificació ratlla l'opció equivocada i encercla l'opció correcta

IMPORTANT!!!: Algunes preguntes fan referència al que opines dels teus subordinats del grup de treball [XXXXXXXXXXXX]. **LES DADES OBTINGUES EN AQUEST QÜESTIONARI NO ES FARAN PÚBLIQUES. SIGUES AL MÀXIM DE SINCER EN LES RESPOTES.**




































Pren-te prou temps per llegir detingudament totes les frases i mirar de no deixar cap pregunta sense respondre.

1	Els meus subordinats han acceptat de bon grat l'autoritat que els han donat a la seva feina.																												
2	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">TOTALMENT EN DESACORD</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">TOTALMENT D'ACORD</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>	TOTALMENT EN DESACORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOTALMENT D'ACORD	1	2	3	4	5										1	2	3	4	5		
TOTALMENT EN DESACORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOTALMENT D'ACORD																							
1	2	3	4	5																									
1	2	3	4	5																									
2	Permeto als meus subordinats participar en les decisions del grup de treball.																												
7	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">TOTALMENT EN DESACORD</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">TOTALMENT D'ACORD</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>	TOTALMENT EN DESACORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOTALMENT D'ACORD	1	2	3	4	5										1	2	3	4	5		
TOTALMENT EN DESACORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOTALMENT D'ACORD																							
1	2	3	4	5																									
1	2	3	4	5																									

Observacions:

3	Els meus subordinats accepten i compleixen les responsabilitats que els han assignat a la feina.
10	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
4	Els meus subordinats participen en les definicions de les seves responsabilitats.
15	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
5	Els meus subordinats voldrien continuar formant-se professionalment per fer millor la feina.
18	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
6	Deixo que els meus subordinats siguin creatius quan tracten de solucionar els problemes de la feina.
23	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
7	Els meus subordinats volen implicar-se en els projectes del meu grup de treball.
26	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
8	Si cal, permeto que els meus subordinats prenguin decisions arriscades per canviar la manera de treballar.
31	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
9	Els meus subordinats prefereixen ser ells qui, conjuntament amb mi, decideixin com fer la seva feina.
34	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>




































Observacions:

10	<p>Dono als subordinats l'autonomia necessària per decidir sobre la millor forma de realitzar les seves tasques.</p> <p>39</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
11	<p>Si muntés la meua pròpia empresa a prop d'on treballo els meus subordinats voldrien venir amb mi.</p> <p>42</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
12	<p>Els meus subordinats compten amb el suport de l'alta direcció de l'empresa per fer la seva feina.</p> <p>45</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
13	<p>En el grup de treball hi ha un bon ambient de treball.</p> <p>47</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
14	<p>Els meus subordinats tenen la meua ajuda si la demanen.</p> <p>53</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
15	<p>L'empresa valora el compromís dels empleats.</p> <p>57</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
16	<p>Les meves accions, decisions i comunicacions promouen un bon ambient de treball.</p> <p>59</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>




































Observacions:

17	Sé desenvolupar eficaçment el potencial dels meus subordinats.
65	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p>
18	L'empresa proporciona als treballadors informació del que vol aconseguir i d'on vol estar en el futur.
69	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p>
19	Afavoreixo amb les meves accions que existeixi una bona comunicació en el grup de treball.
73	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p>
20	L'empresa ha posat en coneixement dels meus subordinats programes de desenvolupament professional, és a dir, pla de carrera, llocs que poden ocupar en el futur, ascens professional...
77	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p>
21	L'empresa proporciona informació sobre el rendiment del meu grup de treball.
81	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p>
22	Controlo o superviso sovint la feina dels meus subordinats.
85	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p>
23	Considero que l'empresa té massa nivells directius.
89	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p>


























Observacions:

24 94	<p>Tinc el suport que necessito dels meus subordinats en les accions i decisions que emprenc.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
25 100	<p>Els meus subordinats tenen capacitat d'escoltar-se les idees, opinions o aportacions que es fan entre ells.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
26 103	<p>Escolto les idees, opinions o aportacions dels meus subordinats.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
27 108	<p>Els meus subordinats confien en mi perquè prengui les decisions adequades en cada moment.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
28 112	<p>Els meus subordinats comparteixen els mateixos interessos en la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
29 115	<p>Els meus interessos a la feina coincideixen bàsicament amb els de l'empresa.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
30 120	<p>Els subordinats m'ajuden a millorar la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>

Observacions:

<p>31 126</p>	<p>Els meus subordinats m'informen regularment del desenvolupament de la seva feina (problemes, dificultats, èxits).</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>32 130</p>	<p>Entre els meus subordinats existeix una bona comunicació amb intercanvi d'idees.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>33 133</p>	<p>Entre els diferents grups de treball (departaments) de l'organització existeix una bona comunicació amb intercanvi d'idees.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>34 137</p>	<p>Treball en equip amb els meus subordinats per solucionar els problemes.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>35 141</p>	<p>Em sento identificat amb els objectius de l'empresa.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>36 145</p>	<p>Tinc una bona capacitat de relacionar-me amb els companys de treball.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>37 152</p>	<p>Els subordinats estan contents de treballar cap als objectius de l'organització.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>

Observacions:


<p>38 156</p>	<p>Als meus subordinats els complau la feina que fan i se senten bé fent-la.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>39 157</p>	<p>La feina que faig em complau i em sento bé amb mi mateix fent-la.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>40 161</p>	<p>En la meua feina sóc totalment responsable.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>41 165</p>	<p>Em sento competent per fer la meua feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>42 167</p>	<p>Als meus subordinats els ajudo a que puguin millorar la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>

Observacions:

ia vegada contestat el qüestionari deixa'l AVUI al lloc on t'hem indicat.

is de deixar passar un dia abans d'omplir el qüestionari B i quan el comencis has d'omplir-lo sense interrupcions.

GRACIES PER CONTESTAR AQUEST QÜESTIONARI.

B	CODI EMPRESA	CODI GRUP	DATA RECOLLIDA  04-2010
----------	--------------	-----------	--

1

Qüestionari B

Millora del desenvolupament professional

Benvolgut/benvolguda,

En primer lloc vull agrair-te el temps i la dedicació que invertiràs en la resposta a aquest qüestionari.

El temps aproximat per contestar les preguntes és de 5 minuts.

Et demanem que responguis cada qüestionari tot seguit i sense interrupcions.

Algunes de les preguntes estan adreçades a la teva persona i d'altres a valorar els teus subordinats o l'empresa.

Com que l'enquesta és anònima interessa que siguis al màxim de sincer/a en les respostes.

Moltes gràcies.



Qüestionari
Directiu



**Departament d'Organització,
Gestió Empresarial i Disseny
de Producte**



**Departament d'Organització
Industrial**

Jaume Miquel March Amengual
Dolors Muñoz Soler
Jaume Óscar Guia Julve

Qüestionari B: Millora del desenvolupament professional (Directiu)

Contesta a les afirmacions següents puntuant de l'1 al 5 i marcant amb una creu l'opció que creguis més oportuna. L'1 significa que estàs **Totalment en DESACORD** amb el que s'hi diu i 5 que hi estàs **Totalment D'ACORD**.

Respon pensant en la situació que hi ha realment a la teva empresa o grup de treball i no pas en la situació que t'agradaria. En administracions públiques o organitzacions no lucratives el terme empresa és equivalent a institució. Si vols fer observacions sobre alguna pregunta ho pots fer al final de cada pàgina.





















En cas d'error o rectificació ratlla l'opció equivocada i encercla l'opció correcta

IMPORTANT!!!: Algunes preguntes fan referència al que opines dels teus subordinats del grup de treball [XXXXXXXXXXXX]. **LES DADES OBTINGUES EN AQUEST QÜESTIONARI NO ES FARAN PÚBLIQUES. SIGUES AL MÀXIM DE SINCER EN LES RESPOSTES.**




































Pren-te prou temps per llegir detingudament totes les frases i mirar de no deixar cap pregunta sense respondre.

Data d'avui:




































dia	mes	any

1 3	Dono als meus subordinats prou autoritat per solucionar els problemes. TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD     
2 6	Els meus subordinats volen participar en les decisions del grup de treball. TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD     
3 11	He definit clarament les responsabilitats als meus subordinats i saben en tot moment el que s'espera d'ells. TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD     
4 14	Els meus subordinats volen participar en la definició de les seves responsabilitats. TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD     




































Observacions:

<p>5 19</p>	<p>L'empresa facilita als meus subordinats la formació suficient perquè puguin fer millor la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>6 22</p>	<p>Els meus subordinats aporten solucions creatives als problemes de la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>7 27</p>	<p>Tinc la capacitat d'involucrar els meus subordinats en els projectes del grup de treball.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>8 30</p>	<p>Si cal, els subordinats estarien disposats a prendre decisions arriscades pel que fa a canviar la manera de treballar.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>9 35</p>	<p>Permeto que siguin els meus subordinats els qui decideixin conjuntament amb mi com fer la seva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>10 38</p>	<p>Els meus subordinats assumeixen de bon grat l'autonomia que tenen a la seva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>11 43</p>	<p>Els meus subordinats em veuen més com una persona que cal escoltar i tenir en consideració que no que cal obeir.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>




































Observacions:

<p>12</p> <p>49</p>	<p>Fomento el treball en equip.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>13</p> <p>51</p>	<p>He definit clarament als meus subordinats quins són els objectius a seguir.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>14</p> <p>55</p>	<p>Valoro positivament l'actuació i el rendiment dels meus subordinats.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>15</p> <p>61</p>	<p>Incentivo o estimo els meus subordinats a fer millor la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>16</p> <p>63</p>	<p>Les accions que faig promouen un ambient que reforça que la feina sigui una part important de la vida dels subordinats.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>17</p> <p>67</p>	<p>L'empresa potencia activament l'autoresponsabilitat, és a dir, que tothom sigui responsable d'ell mateix.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>18</p> <p>71</p>	<p>Soc tolerant amb els errors que comenten els meus subordinats.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>




































Observacions:

19	Facilito els recursos adequats perquè els subordinats puguin fer la seva feina.
75	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
20	Proporciono als meus subordinats informació sobre com estan realitzant la seva feina.
79	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
21	Els meus subordinats són conscients de l'existència d'una cultura d'empresa (conjunt de formes de pensar, de sentir i d'actuar que són compartides pels membres que componen l'organització, creences, valors...).
83	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
22	L'empresa té ben definida la seva estructura organitzativa (departaments, persones que els dirigeixen i la seva jerarquia).
87	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
23	L'empresa facilita formació als treballadors pel que fa a la resolució de problemes, treball en equip i habilitats interpersonals i comunicatives.
91	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
24	Els meus subordinats s'adapten fàcilment als canvis que es requereixen a la feina.
96	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
25	Els meus subordinats obeeixen les meves indicacions i ordres.
98	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>





















Observacions:

26	Els meus subordinats escolten les meves idees, opinions o aportacions.
102	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
27	Els meus subordinats es tenen confiança entre ells.
106	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
28	Confo en els meus subordinats perquè prenguin les decisions apropiades en cada moment.
109	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
29	Les meus interessos a la feina coincideixen bàsicament amb els dels meus subordinats.
114	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
30	Els meus subordinats s'ajuden entre ells a millorar la feina.
118	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
31	Ajudo als subordinats a millorar la feina.
121	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
32	Els meus subordinats comenten regularment entre ells el desenvolupament de la seva feina (problemes, dificultats, èxits...).
124	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>

Observacions:

33	127	<p>Informo regularment els subordinats dels meus plans, estratègies o problemes.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
34	132	<p>Entre jo i els meus subordinats existeix una bona comunicació amb intercanvi d'idees.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
35	136	<p>Els meus subordinats treballen en equip per solucionar els problemes.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
36	140	<p>El meus subordinats se senten identificats amb els objectius de l'empresa.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
37	144	<p>Els meus subordinats es relacionen bé entre ells.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
38	148	<p>Els meus subordinats tenen suficients coneixements i habilitats per fer bé la seva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
39	149	<p>Aporto prou coneixements i habilitats per fer bé la meva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>

Observacions:

40	Estic content de treballar cap als objectius de l'organització.
153	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
41	Els meus subordinats són responsables en la seva feina.
160	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
42	Els meus subordinats se senten competents per fer la seva feina.
164	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
43	Els meus subordinats poden decidir com fer millor la seva feina.
169	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>


Finalment si vols, omple les teves dades personals garantim l'anonimat ja que no es facilitaran a ningú nomes serviran per l'estudi estadístic:


Edat:

(anys)

16-20  21-30  31-40  41-50  51-60  61-65  +65 

Sexe:

Home 

Dona 

Formació:

Sense estudis  Primaris  (EGB/ ESO) Secundaris  (BUP/Batxillerat/FP) Universitaris  (Diplomat/Eng. Tècnic/ Llicenciat/ Enginyers/Graduats/Master) Doctorat 

Antiguitat a l'empresa:

Menys d'1 any  1-3 anys  4-6 anys  7-9 anys  10 o més anys 

3 Qüestionari col-laboradors

ENGANXA AQUÍ L'ETIQUETA
DE CODI DE BARRES **A**

CODI EMPRESA

CODI GRUP

DATA RECOLLIDA



04-2010

1

| |

Qüestionari A

Millora del desenvolupament professional

Benvolgut/benvolguda,

En primer lloc vull agrair-te el temps i la dedicació que invertiràs en la resposta a aquest qüestionari.

Aquesta enquesta forma part d'un estudi per esbrinar quines qualitats han de tenir els treballadors per obtenir un millor desenvolupament professional.

L'enquesta està formada per dos qüestionaris, A i B. El temps aproximat per contestar les preguntes és de 5 minuts cada un.

Et demanem que responguis cada qüestionari tot seguit i sense interrupcions, deixant un dia entre un qüestionari i l'altre. Algunes de les preguntes estan adreçades a la teva persona i d'altres a valorar el teu cap o l'empresa.

Com que l'enquesta és anònima interessa que siguis al màxim de sincer/a en les respostes. Per garantir la confidencialitat cada qüestionari es codificarà amb un codi de barres.

Escull un grup d'etiquetes. Cada grup està format per dues etiquetes situades una al costat de l'altra, una per al qüestionari A i una per al B. Aquestes etiquetes no contenen cap dada teva, només ens serviran per aparellar ambdues parts del qüestionari.

Finalment has d'enganxar una etiqueta a la part superior d'aquesta pàgina. L'etiqueta A al qüestionari A i l'etiqueta B al qüestionari B.

Moltes gràcies.



Qüestionari
Col·laborador




**Departament d'Organització,
Gestió Empresarial i Disseny
de Producte**



**Departament d'Organització
Industrial**

Jaume Miquel March Amengual
Dolors Muñoz Soler
Jaume Óscar Guia Julve

Qüestionari A: Millora del desenvolupament professional (Col·laborador)

Preguntes generals : Respon les preguntes següents marcant una creu en el requadre 

Data d'avui:

dia	mes	any

Edat: (anys) 16-20 21-30 31-40 41-50 51-60 61-65 +65

Sexe: Home Dona

Formació: Sense estudis Primaris (EGB/ ESO) Secundaris (BUP/Batxillerat/FP) Universitaris (Diplomat/Eng. Tècnic/ Licenciat/ Enginyers/Graduats/Master) Doctorat

Antiguitat a l'empresa: Menys d'1 any 1-3 anys 4-6 anys 7-9 anys 10 o més anys

Contesta a les afirmacions següents puntuant de l'1 al 5 marcant amb una creu l'opció que cregueis més oportuna. L'1 significa que estàs **Totalment en DESACORD** amb el que s'hi diu i 5 que hi estàs **Totalment D'ACORD**.

Respon pensant en la situació que hi ha realment a la teva empresa o grup de treball i no pas en la situació que t'agradaria. En administracions públiques o organitzacions no lucratives el terme empresa és equivalent a institució. Si vols fer observacions sobre alguna pregunta ho pots fer al final de cada pàgina.




































En cas d'error o rectificació ratlla l'opció equivocada encercla l'opció correcta.

IMPORTANT!!!: Algunes de les preguntes fan referència al que opines del teu cap [XXXXXXXXXXXXX XXXXXXXX]. Algunes de les preguntes fan referència al que opines del teu grup de treball que és el XXXXXXXXXXXX. **LES DADES OBTINGUDES EN AQUEST QÜESTIONARI NO ES FARAN PÚBLIQUES. SIGUES AL MÀXIM DE SINCER EN LES RESPOTES.**

Pren-te prou temps per llegir detingudament totes les frases i mirar de no deixar cap pregunta sense respondre.

1	He acceptat de bon grat l'autoritat que m'ha donat a la feina.														
1	<table border="0"> <tr> <td>TOTALMENT EN DESACORD</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENT D'ACORD</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </table>	TOTALMENT EN DESACORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOTALMENT D'ACORD		1	2	3	4	5	
TOTALMENT EN DESACORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOTALMENT D'ACORD									
	1	2	3	4	5										
2	El meu cap em permet participar en les decisions del grup de treball.														
8	<table border="0"> <tr> <td>TOTALMENT EN DESACORD</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>TOTALMENT D'ACORD</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </table>	TOTALMENT EN DESACORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOTALMENT D'ACORD		1	2	3	4	5	
TOTALMENT EN DESACORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TOTALMENT D'ACORD									
	1	2	3	4	5										




































Observacions:

3 9	<p>Accepto i compleixo les responsabilitats que m'han assignat a la meva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
4 16	<p>El meu cap permet que participi en les definicions de les meves responsabilitats.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
5 17	<p>Tinc la necessitat de fer cursos de formació per fer millor la meva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
6 24	<p>El meu cap em permet ser creatiu quan tracto de solucionar els problemes de la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
7 25	<p>Estic totalment implicat en els projectes del meu grup de treball.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
8 32	<p>Si cal, el meu cap em permet prendre decisions arriscades per canviar la manera de treballar.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>
9 33	<p>Prefereixo ser jo qui, conjuntament amb el meu cap, decideixi com fer la meva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p> 1  2  3  4  5</p>




































Observacions:

10	El meu cap em dóna l'autonomia necessària per decidir sobre la millor forma de realitzar les meves tasques.
40	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p>
11	Si el meu cap muntés la seva pròpia empresa a prop de l'empresa on treballa, mantenint les mateixes condicions laborals que tinc ara, me'n aniria amb ell.
41	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p>
12	Compto amb el suport de la direcció general de l'empresa per fer la meua feina.
46	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p>
13	En el grup de treball hi ha un bon ambient de treball.
44	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p>
14	El meu cap fomenta el treball en equip.
50	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p>
15	El meu cap m'ha definit clarament quins són els objectius a seguir.
52	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p>
16	Normalment, si la demano, tinc ajuda del meu cap.
54	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p>




































Observacions:

17	El meu cap valora positivament la meva actuació i rendiment a la feina.
56	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
18	L'empresa valora el compromís laboral dels empleats.
58	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
19	Les accions, decisions i comunicacions del meu cap promouen un bon ambient de treball.
60	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
20	El meu cap m'incentiva o m'estimula a fer millor la feina.
62	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
21	El meu cap sap desenvolupar eficaçment el potencial que porto dins.
66	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
22	El meu cap afavoreix que existeixi una bona comunicació en el grup de treball.
74	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
23	El meu cap em controla o supervisa sovint la feina.
86	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>































Observacions:

24 88	L'empresa té ben definida la seva estructura organitzativa (departaments, persones que els dirigeixen i la seva jerarquia).				
TOTALMENT EN DESACORD 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	TOTALMENT D'ACORD
					
1	2	3	4	5	
25 93	El meu cap té el meu suport en les accions i decisions que ell emprèn.				
TOTALMENT EN DESACORD 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	TOTALMENT D'ACORD
					
1	2	3	4	5	
26 99	Entre els membres del meu grup de treball s'escolten les idees, opinions o aportacions que hi sorgeixen.				
TOTALMENT EN DESACORD 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	TOTALMENT D'ACORD
					
1	2	3	4	5	
27 104	Les meves idees, opinions o aportacions són escoltades pel meu cap.				
TOTALMENT EN DESACORD 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	TOTALMENT D'ACORD
					
1	2	3	4	5	
28 107	Tinc plena confiança en el meu cap perquè prengui les decisions adequades en cada moment.				
TOTALMENT EN DESACORD 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	TOTALMENT D'ACORD
					
1	2	3	4	5	
29 111	Els meus interessos a la feina coincideixen bàsicament amb els dels meus companys del grup de treball.				
TOTALMENT EN DESACORD 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	TOTALMENT D'ACORD
					
1	2	3	4	5	
30 116	Els meus interessos a la feina coincideixen bàsicament amb els de l'empresa.				
TOTALMENT EN DESACORD 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	TOTALMENT D'ACORD
					
1	2	3	4	5	

Observacions:

<p>31 119</p>	<p>Ajudo el meu cap a millorar la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>32 125</p>	<p>Informo regularment el meu cap del desenvolupament de la meva feina (problemes, dificultats, èxits).</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>33 129</p>	<p>Entre els companys del meu grup de treball existeix una bona comunicació amb intercanvi d'idees.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>34 134</p>	<p>Entre els diferents grups de treball (departaments) de l'organització existeix una bona comunicació amb intercanvi d'idees.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>35 138</p>	<p>Treballo en equip amb el meu cap per solucionar els problemes.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>36 142</p>	<p>El meu cap se sent identificat amb els objectius de l'empresa.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>37 146</p>	<p>El meu cap té una bona capacitat de relacionar-se amb els companys de treball.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>

Observacions:

<p>38</p> <p>147</p>	<p>Els meu grup de treball disposa de coneixements i habilitats suficients per fer bé la seva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>39</p> <p>150</p>	<p>El meu cap té coneixements i habilitats suficients per fer bé la seva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>40</p> <p>155</p>	<p>La feina que faig em complau i em sento bé fent-la.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>41</p> <p>155</p>	<p>En la meva feina sóc totalment responsable.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>42</p> <p>159</p>	<p>El meu cap se sent competent per fer la seva feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>43</p> <p>168</p>	<p>Per millorar la feina compto amb l'ajuda del meu cap.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>Observacions:</p>	

Jna vegada contestat el qüestionari deixa'l AVUI al lloc on t'hem indicat. fas de deixar passar un dia abans d'omplir el qüestionari B i quan el comencis has d'omplir-lo sense interrupcions.

GRACIES PER CONTESTAR AQUEST QÜESTIONARI.

<p>ENGANXA AQUÍ L'ETIQUETA DE CODI DE BARRES B</p>	<p>CODI EMPRESA</p>	<p>CODI GRUP</p>	<p>DATA RECOLLIDA 04-2010</p> 
---	---------------------	------------------	---

Qüestionari B

Millora del desenvolupament professional

Benvolgut/benvolguda,

En primer lloc vull agrair-te el temps i la dedicació que invertiràs en la resposta a aquest qüestionari.

El temps aproximat per contestar les preguntes és de 5 minuts.

Et demanem que responguis el qüestionari tot seguit i sense interrupcions.

Algunes de les preguntes estan adreçades a la teva persona i d'altres a valorar el teu cap o l'empresa.

Com que l'enquesta és anònima interessa que siguis al màxim de sincer/a en les respostes. Per garantir la confidencialitat cada qüestionari es codificarà amb un codi de barres.

Finalment has d'enganxar l'etiqueta B a la part superior d'aquesta pàgina. Altrament, no podrem aparellar les dues parts del qüestionari.

Moltes gràcies.



Qüestionari
Col·laborador

 **Universitat de Girona**

**Departament d'Organització,
Gestió Empresarial i Disseny
de Producte**

UVIC UNIVERSITAT
DE VIC

**Departament d'Organització
Industrial**

Jaume Miquel March Amengual
Dolors Muñoz Soler
Jaume Óscar Guia Julve

Qüestionari B: Millora del desenvolupament professional (Col·laborador)

Contesta a les afirmacions següents puntuant de l'1 al 5 i marcant amb una creu l'opció que creguis més oportuna. L'1 significa que estàs **Totalment en DESACORD** amb el que s'hi diu i 5 que hi estàs **Totalment D'ACORD**.

Respon pensant en la situació que hi ha realment a la teva empresa o grup de treball i no pas en la situació que t'agradaria. En administracions públiques o organitzacions no lucratives el terme empresa és equivalent a institució. Si vols fer observacions sobre alguna pregunta ho pots fer al final de cada pàgina.





















En cas d'error o rectificació ratlla l'opció equivocada i encercla l'opció correcta.

IMPORTANT!!!: Algunes de les preguntes fan referència al que opines del teu cap [XXXXXXXXXXXXX XXXXXXXX]. Algunes de les preguntes fan referència al que opines del teu grup de treball que és el XXXXXXXXXXXX. **LES DADES OBTINGUDES EN AQUEST QÜESTIONARI NO ES FARAN PÚBLIQUES. SIGUES AL MÀXIM DE SINCER EN LES RESPOTES.**




































Pren-te prou temps per llegir detingudament totes les frases i mirar de no deixar cap pregunta sense respondre.

Data d'avui:




































dia	mes	any

1	El meu cap em dóna prou autoritat per solucionar els problemes.
4	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/> 5</p> <p>    </p>
2	Vull participar en les decisions del meu grup de treball.
5	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/> 5</p> <p>    </p>
3	El meu cap m'ha definit clarament les meves responsabilitats i sé en tot moment el que s'espera de mi.
12	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/> 5</p> <p>    </p>
4	Vull participar en la definició de les meves responsabilitats.
13	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/> 5</p> <p>    </p>




































Observacions:

5 20	<p>L'empresa em facilita formació suficient perquè pugui fer millor la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
6 21	<p>Aporto solucions creatives als problemes de la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
7 28	<p>El meu cap té la capacitat d'involucrar-me en els projectes del grup de treball.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
8 29	<p>Si he de canviar la manera de treballar, estic disposat a prendre decisions arriscades.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
9 36	<p>El meu cap em permet poder decidir conjuntament amb ell com fer la meua feina</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
10 37	<p>Assumeixo de bon grat l'autonomia que tinc a la meua feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
11 44	<p>Veig el meu cap com una persona que cal escoltar, deixar que m'aconselli i tenir en consideració.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>

Observacions:

12	Les accions del meu cap promouen un ambient que reforça el concepte que la feina sigui una part important de la meua vida.
64	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
13	L'empresa potencia activament l'autoresponsabilitat, que tothom sigui responsable d'ell mateix.
68	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
14	L'empresa proporciona als treballadors informació del que vol aconseguir i d'on vol estar en el futur.
70	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
15	El meu cap és tolerant amb els errors que cometo.
72	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
16	El meu cap em facilita els recursos adequats per fer la feina.
76	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
17	L'empresa m'ha facilitat un programa de desenvolupament professional, és a dir: pla de carrera, llocs que puc ocupar en el futur, ascens professional...
78	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
18	El meu cap em proporciona informació sobre com estic realitzant la meua feina.
80	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>




































Observacions:

<p>19</p> <p>82</p>	<p>L'empresa m'ha proporcionat informació sobre el rendiment del meu grup de treball.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>20</p> <p>84</p>	<p>Sóc conscient de l'existència d'una cultura d'empresa (conjunt de formes de pensar, de sentir i d'actuar que són compartides pels membres que componen l'organització, creences, valors...).</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>21</p> <p>90</p>	<p>Considero que l'empresa té massa nivells directius.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>22</p> <p>92</p>	<p>L'empresa facilita formació als treballadors pel que fa a la resolució de problemes, treball en equip i habilitats interpersonals i comunicatives.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>23</p> <p>95</p>	<p>M'adapto fàcilment als canvis que es requereixen a la feina.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>24</p> <p>97</p>	<p>Obeeixo les indicacions i ordres del meu cap.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>
<p>25</p> <p>101</p>	<p>Escolto les idees, opinions o aportacions del meu cap.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> TOTALMENT D'ACORD</p> <p>    </p>

<p>Observacions:</p>	
----------------------	--

26	Entre els meus company de feina hi ha un ambient de confiança mútua.
105	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>
27	El meu cap confia que jo prendré les decisions apropiades en cada moment.
110	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>
28	Els meus interessos a la feina coincideixen bàsicament amb els del meu cap.
113	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>
29	Els meus companys del grup de treball s'ajuden entre ells a millorar la feina.
117	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>
30	El meu cap m'ajuda a millorar la feina.
122	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>
31	Els meus companys del grup de treball comenten regularment entre ells el desenvolupament de la seva feina (problemes, dificultats, èxits...).
123	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>
32	El meu cap informa regularment els subordinats dels seus plans, estratègies o problemes.
128	<p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 3 4 5</p>

Observacions:

<p>33</p> <p>131</p>	<p>Amb el meu cap existeix una bona comunicació amb intercanvi d'idees.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>34</p> <p>135</p>	<p>Treballo en equip amb els meus companys de feina per solucionar els problemes.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>35</p> <p>139</p>	<p>Em sento identificat amb els objectius de l'empresa.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>36</p> <p>143</p>	<p>Els meus companys del grup de treball es relacionen bé entre ells.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>37</p> <p>151</p>	<p>Estic content de treballar cap als objectius de l'organització.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>38</p> <p>154</p>	<p>Al meu cap se'l veu content/a d'estar treballant cap als objectius de l'organització.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>
<p>39</p> <p>158</p>	<p>Al meu cap li complau la feina que fa i se sent bé fent-la.</p> <p>TOTALMENT EN DESACORD 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD <input type="checkbox"/></p> <p>    </p>

Observacions:

40	El meu cap és responsable en la seva feina.
162	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>1 2 3 4 5</p>
41	Em sento competent per fer la meva feina.
163	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>1 2 3 4 5</p>
42	Tinc l'autonomia necessària per poder decidir com fer la meva feina.
170	<p>TOTALMENT EN DESACORD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 TOTALMENT D'ACORD</p> <p>1 2 3 4 5</p>

Finalment omple les teves dades personals:

Edat:

(anys)

16-20 1 21-30 2 31-40 3 41-50 4 51-60 5 61-65 6 +65 7

Sexe:

Home 1 Dona 2

Formació:

Sense estudis 1 Primaris (EGB/ ESO) 2 Secundaris (BUP/Batxillerat/FP) 3 Universitaris (Diplomat/Eng. Tècnic/ Llicenciat/ Enginyers/Graduats/Master) 4 Doctorat 5

Antiguitat a l'empresa:

Menys d'1 any 1 1-3 anys 2 4-6 anys 3 7-9 anys 4 10 o més anys 5