

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

Pérez-Rendón, Lízbeth
TecNM/ ITS Purísima del Rincón
lizbeth.pr@purisima.tecnm.mx

Resumen

A lo largo de la historia las pandemias han dañado notablemente a las sociedades, en ámbitos de salud, trabajo y estructura económica, la pandemia causada por COVID-19 ha afectado la forma de vida que se conocía hasta antes de su aparición, obligando a las empresas a buscar nuevas formas de trabajo y reorganizando sus recursos para encontrar formas organizacionales que permitan su subsistencia, es por ello que el objetivo de la presente comunicación es determinar si Empowerment de los recursos humanos en el sector del calzado en situaciones de contingencia se compone por las dimensiones de significado, competencia, autodeterminación e impacto.

En un estudio de enfoque cuantitativo de alcance, correlacional, explicativo, no experimental a través de un análisis factorial exploratorio y regresión lineal, con una muestra de 159 trabajadores de la industria del calzado, determinando que el modelo econométrico del empoderamiento de los recursos humanos en el sector del calzado aprobó todas las pruebas planteadas en esta investigación, evidenciando estadísticamente que el modelo EMPRHSC es aceptable, explicado con tres variables independientes: significado y competencia, autodeterminación e impacto.

Palabras clave: empowerment, sector calzado, situación de emergencia
JEL: M54, L29

Empowering footwear industry employees in emergency situations

Abstract

Throughout history, pandemics have significantly damaged societies in the areas of health, work, and economic structure. The pandemic caused by COVID-19 has affected the way of life that was known until its appearance, forcing companies to seek new ways of working and reorganizing their resources to find organizational forms that allow their survival. Therefore, the objective of this communication is to determine whether the empowerment of human resources in the footwear sector in contingency situations is composed of the dimensions of meaning,

competence, self-determination, and impact. In a quantitative study of scope, correlational, explanatory, non-experimental approach through exploratory factor analysis and linear regression, with a sample of 159 workers in the footwear industry, it was determined that the econometric model of human resources empowerment in the footwear sector passed all the tests proposed in this research, statistically evidencing that the EMPRHSC model is acceptable, explained with three independent variables: meaning and competence, self-determination and impact.

Keywords: empowerment, footwear sector, emergency situation
JEL: M54, L29

1. Introduction

A lo largo de la historia las pandemias han dañado notablemente a las sociedades, en principio y de manera evidente, afectan a la salud, pero también causan afecciones en la sociedad, que van más allá de la salud, fragmentando a las sociedades con daños equiparables a los causados por las guerras, que sin embargo también genera condiciones para la innovación y el avance científico, ya que la resiliencia necesaria para hacerles frente obligan a la búsqueda de soluciones creativas por tales motivos ha sido de interés de los investigadores de diferentes áreas (Leal, 2020), en el año 2020, tras la declaratoria por parte de la Organización Mundial de la Salud, de que el COVID19 se consideraba una pandemia, los gobiernos de todo el mundo, en aras de preservar la vida de las personas y evitar que los sistemas de salud colapsaran, se realizó un paro generalizado de aquellas actividades que no eran esenciales (Miranda, 2020), en México dicho cierre fue obligatorio durante un mes como parte de las acciones extraordinarias necesarias para atender la emergencia sanitaria generada por el COVID19 (Secretaría de salud, 2020).

Los colaboradores más allá de ser un recurso del cual valerse, es un medio de capitalización para las entidades económicas y es de hecho uno de los principales con los que la organización cuenta (Chiavenato, 2002), desde esta perspectiva el colaborador se contempla como una unidad elemento de todo el sistema que influye y aporta al mismo, capaz de solucionar y tomar decisiones en torno a los objetivos de la organización; igualmente se vuelve imperiosa la necesidad de generar ambientes apropiados para desarrollar el potencial del colaborador y permitir de este modo que la organización se beneficie al máximo de él (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010), teniendo como premisa el hecho de que el desarrollo y ejecución de las estrategias empresariales dependen en gran medida de que se cuente con personas capacitadas y motivadas (Gupta y Gupta, 2012).

A nivel mundial la industria del calzado en México es muy importante, pues con una producción que asciende a los 251 millones de pares, ocupa el noveno lugar, siendo un factor clave para la economía del país y es de hecho una de las industrias más

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

consolidada, con más de 13 mil unidades económicas que la integran, su principal segmento productivo es la fabricación de calzado con corte de cuero y piel, en segundo lugar la fabricación elaborado con tela y finalmente la de calzado elaborado con corte de material plástico, cabe señalar que además es el principal eslabón de la cadena del cuero (ICEX, 2021), al igual que muchas otras industrias, esta sufrió graves daños a causa de la pandemia, los municipios de Purísima del Rincón y San Francisco del Rincón, en que la industria del calzado es la principal actividad económica, se vieron por consecuencia igualmente afectados

El Empowerment se convierte en el principal concepto en un nuevo modelo de gestión empresarial de una organización adaptativa, que se fundamenta en la eficacia y la iniciativa de las personas, así como en las propiedades y capacidades organizacionales, no individuales, en lugar de basarse en funciones y requisitos (Gupta y Gupta, 2012), convirtiéndose en un elemento de interés no solo en la administración en materia de recursos humanos, sino también de otras disciplinas como la psicología, la educación, la economía, los estudios de movimientos y organizaciones sociales (Page y Czuba, 2011, Frymier, Shulman y Houser, 1996, Thomas y Velthouse, 1990).

La pandemia causada por el COVID-19, pone en evidencia el hecho de que se necesita estar preparado en todo momento para hacer frente a situaciones de emergencia, sin importar si dichas condiciones son causadas por condiciones sanitarias, climáticas, políticas o de cualquier índole, hace ya más de una década Vilches y Gil (2009) advertían de la muntidimensionalidad de los problemas en el mundo, respecto al cambio climático, la crisis de los recursos, la pobreza extrema y las pandemias, es por ello que en el objetivo de la presente comunicación es determinar si *Empowerment* de los recursos humanos en el sector del calzado en situaciones de contingencia se compone por las dimensiones de significado, competencia, autodeterminación e impacto.

2. Marco Teórico

2.1. Empowerment

Si bien el uso de la palabra *empowerment* se ha popularizado en el ámbito del estudio de las organizaciones, los diversos autores no han llegado a una definición consolidada de este término y más bien ha sido utilizada para describir un conjunto de mediaciones y cómo influyen en el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización (Thomas y Velthouse, 1990; Llorente-Alonso, García-Ael y Topa, 2024), de igual manera no se ha llegado a un consenso respecto a la traducción al español de la palabra *empowerment*, por lo que el término sin traducir se ha introducido en los textos en español de forma indiscriminada; sin embargo no es raro localizar las palabras empoderamiento o potenciación para referir al término en cuestión.

Centrando la atención en el concepto refiere a delegar al colaborador libertad para la toma de decisiones, pero no basta con conceder la autoridad, pues también implica que deben de proveerse de condiciones favorables para que el subordinado sienta la libertad de tomar dichas decisiones, apropiándose así de su área de trabajo y experimentando igualmente un alto sentimiento de responsabilidad por los resultados del mismo (Ríos, et al., 2019; Monje-Amor et al., 2021), por lo que debe alentarse a los empleados a que interioricen la cultura organizacional, que tenga conocimientos de los objetivos y metas que la organización persigue, pero más allá de eso a que hay que alentarlos a que se identifique la filosofía organizacional (Mallak y Kurstedt, 1996; Mathew y Nair, 2022).

Incluso desde antes del surgimiento de este concepto se observa un interés generalizado de incrementar la participación de los subordinados, Empowerment recopila mucho del trabajo previo respecto al estudio de recursos humanos y retoma el interés del comportamiento de los líderes y la forma en cómo se relacionan con sus subordinados (Pitts, 2005; Al Zeer, Ajouz y Salahat, 2023).

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

El *empowerment* es en sí, un estado psicológico interno del trabajador (Seibert, Silver y Randolph, 2004; Wen, Huang y Teo, 2023), una experiencia individual basada en el conocimiento del trabajador sobre el rol que desempeña dentro de una organización (Spreitzer, 1995; Juyumaya, 2022) confiriendo al empleado el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo delegándole poder y autoridad, donde en base a la sinergia se incrementa la energía disponible, se alienta a los empleados a tener la iniciativa para tomar decisiones y realizar acciones enfocadas al logro de los objetivos personales y organizacionales, esto implica anular que la idea de que solo se gana cuando otro pierde (supuesto de suma cero) y va más allá de una simple redistribución del poder, es una manera diferente de convivencia que hace necesario un cambio a nivel individual, en la manera de pensar de cada individuo, así mismo en la forma en que se dan las relaciones en el equipo de trabajo y de toda la estructura organizacional (Gupta, 2007; Chakraborty y Biswal, 2023), separar el proceso de empoderamiento y su resultado en términos absolutos solo es posible de hacer en un contexto de análisis, por lo que debe distinguirse el contexto como parte del empowerment (Silva y Loreto, 2004; Zhou y Chen, 2021).

Así pues *“se considera empowerment al sentimiento de libertad de decisión laboral, que impacta positivamente en los resultados de un colaborador y que es generado mediante acciones realizadas exprofeso por el ejecutivo”* (Pérez y Guerrero, 2012, pág. 6).

Si bien se ha dicho que no existe una definición unificada, el término empowerment es un concepto único cuya singularidad niega la sustitución de cualquiera de los nombres de las palabras relacionadas con este concepto.

Delegar autoridad frente a Empowerment, delegar implica simplemente que una persona recibe la autoridad de actuar, sin que ello signifique que la persona adquiera el poder de cambiar y desarrollar la organización; delegar autoridad redundante en un comportamiento focal de una autoridad superior (Burke, 1986; De Klerk y Stander, 2014), sin que cobre importancia el estado psicológico de la persona en quien se delegue la autoridad, si bien empowerment requiere poder de acción y decisión como parte

fundamental de este proceso, delegar autoridad no necesariamente genera condiciones que promuevan la motivación y la autoeficacia (Lee y Koh, 2001; Mathew y Nair, 2022).

Motivación frente a Empowerment, el concepto de motivación se centra en una mejora del desempeño organizacional a través de satisfacción en función de contenido o de las actividades desafiantes y alentadoras del cargo (Herzberg, 1968; Zhai, Zhu y Zhang, 2023), e igualmente se ha estudiado desde la perspectiva de influir en el comportamiento de otros individuos, para alinear sus objetivos a los propios (Schwab y Cummings, 1970; Cyfert et al., 2022) sin que busque la autorrealización de los subordinados, mientras que empowerment se extiende en un nivel superior desde la perspectiva básica de relaciones de ganar-ganar.

Autoeficacia frente a Empowerment, el primero, es un concepto que proviene de la teoría social cognitiva, que supone una influencia dinámica entre comportamiento, conocimiento y entorno, que implica la confianza de un individuo en que será capaz de realizar una determinada tarea con suficiente destreza, cuando así lo decida (Bandura, 1999; Ochoa Pacheco, Coello-Montecel y Tello, 2023), lo que coincide con la definición de la dimensión de competencia, sin embargo, empowerment está determinado por tres dimensiones más, que no son abordadas por el concepto de autoeficacia y el hecho de que una persona confíe en su capacidad no implica que le sea concedida autoridad.

Enriquecimiento del puesto frente a Empowerment, el modelo de enriquecimiento se centra en cinco características que debe poseer un empleo, variedad de habilidades, identidad en las labores, actividades significativas, autonomía y retroalimentación; de acuerdo con esta teoría estas características influyen en tres aspectos psicológicos, experiencia significativa, experiencia responsable y conocimientos de los resultados, que a su vez inciden en una serie de resultados personales y laborales positivos (Hackman y Oldham, 1980; Zhou y Chen, 2021); si bien empowerment tiene raíces comunes con este modelo, razón por la cual encontramos similitud entre las dimensiones de este y los elementos de aquel, la teoría de enriquecimiento del puesto no considera el concepto

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

contenido en la dimensión de impacto, además se centra en las características del puesto, mientras que empowerment se centra en las relaciones entre superior y subordinado.

Autoliderazgo, refiere a la influencia que un individuo ejerce en sí mismo para lograr la motivación, con esto los empleados sienten que marcan una diferencia en el éxito de la organización, los líderes formales reconocen el valor de la educación y la competitividad, los empleados generan sentido de pertenencia y el trabajo se vuelve estimulante a través de la identificación en lugar de recompensas y/o castigos (Manz y Sims, 1991; Chakraborty y Biswal, 2023), en el empowerment solo resulta equivalente con una de sus dimensiones.

2.2. Dimensiones que conforman el *empowerment*

De acuerdo con Spreitzer (1996) existen cuatro dimensiones que conforma el *empowerment*, significado, autodeterminación, competencia e impacto, cabe mencionar que Spreitzer basó su modelo en la aportación hecha con antelación por Conger y Kanungo (1988):

- **Significado**, esta primera dimensión puede entenderse como el valor que el colaborador da a los objetivos de la organización tienen en función de sus creencias personales (Thomas y Velthouse, 1990) implica que el colaborador alinee objetivos personales y organizacionales dirigiendo dicha alineación hacia una conducta y convicción que reclama el puesto que desempeña (Mathew y Nair, 2022; Spreitzer, 1995).
- **Competencia**, refiere a la confianza que el individuo experimenta acerca de su capacidad para realizar las funciones propias de su puesto, (Monje-Amor et al., 2021; Spreitzer, 1996).
- **Autodeterminación**, muestra el grado de autonomía que un colaborador tiene para realizar sus funciones sin necesidad de ser supervisado (Ochoa Pacheco, Coello-Montecel y Tello, 2023; Spreitzer, 1996).

- **Impacto:** es el nivel de conciencia que el colaborador desarrolla de que sus acciones influyen en los resultados de la organización ya sea en estrategias, administración o procesos (Spreitzer, 1996; Wen, Huang y Teo, 2023), involucra que el colaborador se dé cuenta que su desempeño en el puesto imprime una diferencia en el éxito o fracaso de la organización (Zhou y Chen, 2021; Thomas y Velthouse, 1990).

2.3. Principios de *empowerment* en el capital humano

De acuerdo con Ramírez y Vivas, en Miquilena y Portillo (2010; Llorente-Alonso, García-Ael y Topa, 2024), existen ciertos principios que están presentes en el capital humano para desarrollar exitosamente el *empowerment* dentro de una organización:

- Satisfacción personal: el trabajador debe encontrar en su puesto un vehículo propicio para reflejar valor y una fuente de satisfacción personal, que le permita asumir responsabilidades y desarrollar sus conocimientos y habilidades (Miquilena y Portillo, 2010; Mathew y Nair, 2022).
- Responsabilidad: el subordinado debe ver al gerente como un punto de apoyo y respaldo, pero debe sentirse responsable de las funciones que realiza y en cierto momento deberá acostumbrarse a tomar decisiones (Miquilena y Portillo, 2010; Wen, Huang y Teo, 2023).
- Autoestima: a través de la escucha activa, la empatía y la atención a sus necesidades, expectativas y deseos, un líder mejora la autoestima de sus seguidores, lo que desemboca en un deseo incrementado de aprendizaje por parte del subordinado (Miquilena y Portillo, 2010; Chakraborty y Biswal, 2023).
- Participación: a través de una continua comunicación y un flujo constante de información entre el líder y los miembros de su equipo, el trabajador experimenta un incremento en su iniciativa y motivación al logro (Miquilena y Portillo, 2010; Al Zeer, Ajouz y Salahat, 2023).

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

- Medición: cada persona desarrolla la capacidad de reconocer su desempeño y las opciones para incrementarlo, esto se logra a través de una retroalimentación objetiva (Miquilena y Portillo, 2010; Ochoa Pacheco, Coello-Montecel y Tello, 2023).
- Alcance de control: la pirámide jerárquica disminuye, mientras se incrementa el tramo de control, como resultado del desarrollo del autoliderazgo, bajo el antecedente de que cada trabajador está capacitado para producir su autodirección (Miquilena y Portillo, 2010; Zhai, Zhu y Zhang, 2023).
- Trabajo en equipo: la toma de decisiones de grupo se realiza de forma unánime mediante grupos autodirigidos que desarrollan un aprendizaje colaborativo y una competencia sana entre sus integrantes (Miquilena y Portillo, 2010; Blaique, Ismail y Aldabbas, 2023).
- Interdependencia: los individuos mantienen relaciones interpersonales adecuadas que permiten un manejo productivo de las situaciones de conflicto, sin requerir de la intervención del directivo (Miquilena y Portillo, 2010; Cyfert et al., 2022).

2.4. Ventajas del empowerment

Valencia (2000) menciona que la gestión a través del *Empowerment* crea un ambiente donde la gente quiere ser responsable y libre de tomar sus propias decisiones, en una concepción diferente donde control y libertad son los extremos opuestos y excluyentes, estratégicamente se busca generar una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para alcanzar los objetivos de la organización, lo cual acarrea los siguientes beneficios:

- Los equipos de trabajo incrementan su rendimiento alcanzando mejores niveles de productividad; puesto que no tienen miedo de tomar decisiones, los individuos toman iniciativa sobre hechos concretos, adquieren una visión sistémica de la empresa y su responsabilidad se extiende a toda la organización mejorando constantemente la calidad de trabajo (Valencia, 2000; Wen, Huang y Teo, 2023).

- La organización maximiza el aprovechamiento individual de las personas, permitiendo que los gerentes se concentren en la estrategia y el desarrollo del capital humano (Thomas y Velthouse, 1990; Monje-Amor et al., 2021).
- Las organizaciones aprenden constantemente y se estructuran de modo tal que faciliten la tarea de sus integrantes, los colaboradores aceptan las nuevas funciones que les son dadas, superando constantemente sus propios límites (Gupta y Gupta, 2012; Blaique, Ismail y Aldabbas, 2023).

3. Metodología

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo de alcance, correlacional y explicativo, no experimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2018), a través de un análisis factorial exploratorio y regresión lineal.

Para la recolección de la información se usó el instrumento de tipo cuantitativo elaborado y validado por (Spreitzer, 1995) para medir las dimensiones del empowerment, en escala Likert de 6 puntos compuesto por 12 ítems, que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de las variable dependiente y variables independientes.

Variables/ Codificación		Indicadores
Independiente	Empowerment/EMPRHSC	
	Significado / SIG	1. El trabajo que hago es muy importante para mí 2. Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí 3. El trabajo que realizo es significativo para mis superiores.
	Competencia/ CON	1. Confío en mi capacidad para hacer mi trabajo 2. Estoy seguro de mis capacidades para realizar mis actividades laborales 3. He dominado las habilidades necesarias para mi trabajo
	Autodeterminación/ AUT	1. Tengo una autonomía significativa para determinar cómo hago mi trabajo 2. Puedo decidir por mi cuenta cómo realizar mi trabajo 3. Tengo independencia y libertad para realizar mi trabajo
Variables independientes	Impacto/ IMP	1. Mi trabajo es importante para el funcionamiento de mi departamento 2. Tengo un gran control sobre lo que sucede en mi departamento 3. Tengo una gran influencia sobre lo que sucede en mi departamento

Fuente: Adaptado de Spreitzer (1995).

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

El instrumento se dirigió a operativos de la industria del calzado, considerando una muestra de 159 colaboradores. Con un nivel de confianza de 95% a través de un muestreo aleatorio simple la consistencia interna del instrumento es aceptable, en base a la prueba de Alfa de Cronbach (Oviedo y Campos-Arias, 2005; Nunnally, 1978).

En base a la literatura y para efectos de esta investigación se propone la siguiente ecuación:

$$\text{EMPRHSC}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{SIG}_i + \beta_2 \text{CON}_i + \beta_3 \text{AUT}_i + \beta_4 \text{IMP}_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Donde:

- EMPRHSC_i = Empowerment de los recursos humanos en el sector del calzado.
- SIG_i = Significado
- COMP_i = Competencia
- AUTO_i = Autodeterminación
- IMP_i = Impacto
- ε_i = Término de error aleatorio

4. Resultados

4.1 Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial (AF) es un conjunto de técnicas estadísticas multivariadas, que tiene diversos usos (Méndez & Rondón, 2012), el análisis factorial exploratorio (AFE) permite reconocer los factores que subyacen en un grupo de variables observables (Pérez & Medrano, 2010).

El AFE agrupa los ítems fuertemente relacionados entre si y que no mantienen una fuerte correlación con el conjunto de ítems de otros factores, generalmente los ítems que miden las variables observables son de escala continua (Khan, 2006).

El coeficiente Kaiser-Meyer-Olgin permitió comparar la magnitud de los coeficientes de correlación parcial que siendo mayor o igual a 0.750 se considera aceptable (De la Fuente, 2011) y para el caso particular se obtuvo $\text{KMO} = 0.815 > 0.750$, por lo que se puede considerar alto (ver Tabla 2).

Tabla 2. Resultados del Coeficiente KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.815
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	940.257
	gl	55
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia.

Por medio método de extracción de componentes principales, se obtuvo una varianza total explicada con 12 elementos distribuidos en 3 dimensiones que explican el 69.94% de la variabilidad original (ver Tabla 3).

Tabla 3. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.691	42.642	42.642	4.691	42.642	42.642	2.939	26.720	26.720
2	1.717	15.609	58.251	1.717	15.609	58.251	2.669	24.265	50.985
3	1.286	11.691	69.942	1.286	11.691	69.942	2.085	18.957	69.942
4	.733	6.664	76.606						
5	.575	5.226	81.832						
6	.476	4.329	86.161						
7	.444	4.036	90.197						
8	.325	2.950	93.147						
9	.302	2.742	95.889						
10	.249	2.263	98.152						
11	.203	1.848	100.000						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la teoría y la evidencia empírica disponible en la literatura, se realiza una propuesta inicial de cómo deberían agruparse las variable observables, basada en la teoría y después gracias al AFE que se corrobora si existe una correspondencia estadística con el planteamiento realizado (Mavrou, 2015), de acuerdo con lo encontrado en el presente estudio se corrobora que los ítems en los tres factores originalmente planteados (ver Tabla 4).

Tabla 4. Matriz de componentes rotados

	Componente		
	1	2	3
El trabajo que hago es muy importante para mí	.838		
Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí	.853		
Confío en mi capacidad para hacer mi trabajo	.765		
Estoy seguro de mis capacidades para realizar mis actividades laborales	.722		
He dominado las habilidades necesarias para mi trabajo		.618	
Tengo una autonomía significativa para determinar cómo hago mi trabajo		.796	
Puedo decidir por mi cuenta cómo realizar mi trabajo		.792	
Tengo independencia y libertad para realizar mi trabajo		.725	
Mi trabajo es importante para el funcionamiento de mi departamento			.719
Tengo un gran control sobre lo que sucede en mi departamento			.831
Tengo una gran influencia sobre lo que sucede en mi departamento			.754

Notas: Se utilizaron para el análisis: Método de extracción: Análisis de componentes principales, Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis de regresión lineal

Se realizó un análisis de regresión múltiple (ver Tabla 5), por el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios, para definir si es posible predecir el empowerment de los trabajadores de la industria del calzado, para garantizar que el modelo tiene los mejores estimadores lineales insesgados, se utilizó el estadístico de Durbin-Watson, para descartar problemas de autocorrelación, el modelo muestra una capacidad predictiva del 57.8% de la varianza de la variable dependiente ($R^2= 0.578$).

El estadístico F permite contrastar la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero lo que en este caso permite tomar como verdadera la afirmación de que las variables independientes son apropiadas para el modelo, la prueba de Jarque-Bera de bondad de ajuste permite determinar si los datos de la muestra tienen o no asimetría y curtosis que coincidan con una distribución normal, cuya probabilidad en este estudio es razonablemente alto por lo que asintóticamente, no se rechaza el supuesto de

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

normalidad; se recurrió al uso del test Breusch-Pagan para descartar que existan problemas de heteroscedasticidad, finalmente la prueba Ramsey ratificó que no es necesario introducir más variables, porque las establecidas en este estudio son las suficientes para explicar el modelo de empowerment de los recursos humanos en el sector del calzado.

Tabla 5. Modelo EMPRHSC

	EMPRHSC
Significado y Competencia	0.528***
Autodeterminación	0.383***
Impacto	-0.053
Constante	0.606**
R ² ajustado	0.578
F	73.149
Prob > F	0.000
Jarque Bera	8.89
Prob > χ^2	0.057
Breusch-Pagan	5.91
Prob > χ^2	0.051
Prueba Ramsey	0.680
Prob > F	0.5639
Durbin-Watson	1.928***
Observaciones	159

Nota: dos y tres asteriscos indican niveles de significancia 5% y 1%, respectivamente

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto de relevancia es determinar que el modelo no tenga problemas de multicolinealidad entre las variables, aplicando las pruebas de factor de inflación de varianza (FIV) y de tolerancia (TOL). Observando en la tabla 5 que las variables que explican el modelo EMPRHSC presentan un factor de inflación de varianza menor a 10 y Tolerancia mayor a 0.1 en cada variable independiente, señalando que el modelo no tiene problemas de multicolinealidad (ver Tabla 6).

Tabla 6. Pruebas FIV y TOL del Modelo EMPRHSC

Variables	Estadísticas de colinealidad	
	Tolerancia	FIV
Significado y Conocimiento	.688	1.453
Autodeterminación	.648	1.544
Impacto	.776	1.289

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos, se determina que el modelo econométrico del empoderamiento de los recursos humanos en el sector del calzado aprobó todas las pruebas planteadas en esta investigación, evidenciando estadísticamente que el modelo EMPRHSC es aceptable, estableciendo la ecuación 2:

$$EMPRHSC_i = 0.606 + 0.528SIGyCON_i + 383AUT_i - 0.053IMP_i \quad (2)$$

5. Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación fue determinar si el empowerment de los recursos humanos en el sector del calzado, en contextos de emergencia, se compone de las dimensiones de significado, competencia, autodeterminación e impacto, como han propuesto autores clave en el tema (Spreitzer, 1996; Thomas y Velthouse, 1990). A través de un análisis factorial exploratorio y un modelo de regresión lineal, se comprobó empíricamente la validez del modelo EMPRHSC, que agrupa dichas dimensiones en tres factores significativos. El modelo explicó el 57.8% de la varianza del empoderamiento percibido por los colaboradores, destacando la relevancia estadística de las variables significado-competencia y autodeterminación.

Uno de los hallazgos más relevantes es que la dimensión de impacto no resultó estadísticamente significativa en el modelo predictivo, lo que invita a reflexionar sobre si los colaboradores, especialmente del nivel operativo, perciben que sus acciones influyen directamente en los resultados estratégicos de la organización, o si dicha dimensión está mediada por factores estructurales o culturales (Zhou y Chen, 2021).

La pandemia por COVID-19 visibilizó la vulnerabilidad de los sistemas económicos y laborales, pero también subrayó la importancia estratégica del capital humano como motor de recuperación y adaptación (Álvarez, 2021; Wen, Huang y Teo, 2023). En este

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

contexto, se ratifica que la implementación de políticas internas que promuevan el empowerment no solo fortalece la resiliencia organizacional, sino que impulsa el rendimiento individual y colectivo (Gupta y Gupta, 2012; Blaique, Ismail y Aldabbas, 2023).

Es por ello que la relevancia de este estudio trasciende el contexto inmediato en el que fue desarrollado. Si bien la investigación se enmarca temporalmente en la crisis derivada de la pandemia por COVID-19, sus hallazgos resultan aplicables a cualquier escenario de emergencia que altere la estabilidad operativa y estratégica de las organizaciones. Situaciones como crisis económicas, conflictos políticos, transformaciones sociales profundas o fenómenos ambientales extremos representan amenazas latentes que, al igual que una pandemia, pueden desestabilizar los mercados, poner en riesgo la supervivencia de las empresas y comprometer el bienestar de sus colaboradores.

En este sentido, el **empowerment** se configura como una herramienta estratégica no solo para la gestión de crisis, sino también como un enfoque estructural para fortalecer la capacidad adaptativa y la resiliencia organizacional.

Asimismo, se reconoce que el empowerment no se reduce a una simple delegación de funciones, sino que implica crear condiciones estructurales, culturales y psicológicas para que el colaborador se sienta libre, competente y responsable de su trabajo (Seibert, Silver y Randolph, 2004; Chakraborty y Biswal, 2023). Esta perspectiva va más allá de los enfoques tradicionales de motivación o liderazgo vertical, y exige de las empresas un compromiso sostenido con la construcción de relaciones de confianza y desarrollo mutuo (De Klerk y Stander, 2014; Mathew y Nair, 2022). Empoderar al capital humano implica dotar a las personas de autonomía, sentido, competencia e influencia, lo que se traduce en organizaciones más preparadas para enfrentar la incertidumbre, proteger los empleos y, con ello, preservar el tejido productivo y social que sustenta el desarrollo económico y comunitario. Por tanto, este estudio no solo contribuye al conocimiento académico sobre la gestión del talento en tiempos de contingencia, sino que aporta una base empírica sólida para impulsar prácticas de liderazgo transformacional en contextos cambiantes y complejos.

En cuanto a la industria del calzado en México, se reafirma su relevancia económica y su vulnerabilidad frente a crisis sanitarias, lo que hace indispensable no solo apostar por la innovación productiva, sino también por una gestión del talento humano centrada en el empoderamiento y la autonomía. Esto resulta especialmente relevante para regiones como Purísima del Rincón y San Francisco del Rincón, que dependen directamente de esta actividad (Dussel y Pérez, 2020; ICEX, 2021).

Entre las proyecciones derivadas de este estudio, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis a otras regiones y sectores productivos distintos al calzado, con el objetivo de contrastar la aplicabilidad del modelo EMPRHSC en contextos organizacionales con estructuras, culturas y niveles de formalidad diversos. Además, sería pertinente incorporar técnicas estadísticas de mayor robustez, como los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), que permitan validar de forma más rigurosa las relaciones causales entre las dimensiones del empowerment y otros constructos como el compromiso organizacional, la resiliencia laboral o la innovación.

Asimismo, se sugiere profundizar en el análisis cualitativo de las percepciones de los colaboradores sobre el impacto de su trabajo, especialmente en niveles operativos, donde esta dimensión no mostró significancia estadística. Esto podría esclarecer si se trata de una cuestión de percepción individual o de barreras estructurales en la comunicación y el reconocimiento organizacional. De igual forma, incluir la visión de los líderes, mandos medios y directivos permitiría explorar las condiciones bajo las cuales están dispuestos a ceder poder, promover la autonomía y fomentar culturas organizacionales basadas en la confianza, un aspecto poco abordado pero esencial para el desarrollo del empowerment auténtico.

Finalmente, sería enriquecedor explorar la relación entre el empowerment y otros fenómenos contemporáneos del ámbito laboral, como el trabajo híbrido, la digitalización de procesos o la automatización, para comprender si las dimensiones propuestas en el modelo se mantienen vigentes o deben reformularse a la luz de las nuevas formas de interacción laboral y organización del trabajo.

Referencias

- Al Zeer, I., Ajouz, M., y Salahat, M. (2023). Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 986–1004. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0095>
- Álvarez, J. (2021). *El factor humano en la cadena global de suministro: COVID-19, los trabajadores portuarios frente a la pandemia*. Naciones Unidas / CEPAL / Konrad-Adenauer-Stiftung. <https://www.sidalc.net/search/Record/dig-cepal-11362-47588/Description>
- Arias, F. (2018). Diferencia entre teoría, aproximación teórica, constructo y modelo teórico. *Revista Actividad Física y Ciencias*, 10(2), 7–12. <https://www.revistas-historico.upel.edu.ve/index.php/actividadfisicayciencias/article/view/7361>
- Bandura, A. (1999). *Autoeficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Desclée de Brouwer.
- Bartunek, J. M., y Spreitzer, G. M. (2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in management. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 255–273. <https://doi.org/10.1177/1056492606291201>
- Blaique, L., Ismail, H. N., y Aldabbas, H. (2023). Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(6), 1584–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0197>
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastva (Ed.), *Executive Power* (pp. 51–77). Jossey-Bass.
- Chakraborty, U., y Biswal, S. K. (2023). Impact of social media participation on female entrepreneurs towards their digital entrepreneurship intention and psychological empowerment. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(3), 374–392. <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2021-0028>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

CIEG-GTO. (2021). *La industria del calzado muestra signos de recuperación*.
<https://www.ciceg.org/>

Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M., y Chudziński, P. (2022). The power of moving fast: Responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon*, 8(10), e10990.
[https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(22\)02476-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(22)02476-8)

De Klerk, S., y Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28–45.
<https://doi.org/10.12775/JPM.2014.018>

De la Fuente, S. (2011). *Análisis factorial*. Universidad Autónoma de Madrid.

Dussel, P. E., y Pérez, S. L. (2020). *Nuevas condiciones, retos y oportunidades de la cadena del calzado en México post-COVID19*. CANICAL – CICEG.
<https://www.academia.edu/download/63868283/CondicionesRetosOportunidadesPostCovid1920200708-127627-h1psn8.pdf>

Dussel, E., y Pérez, L. (2020). *Retos para la cadena de calzado en México en 2020: Consumo interno y retos internacionales ante la pandemia del COVID-19*. Cámara Nacional de la Industria del Calzado.
https://www.researchgate.net/publication/344982527_Retos_para_la_cadena_del_calzado_en_Mexico_en_2020_consumo_interno_y_retos_internacionales_ante_la_pandemia_del_Covid-19

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

- Erazo, J. C. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación en PYMES de cuero y calzado. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 230–245. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145519>
- Frymier, A. B., Shulman, G. M., y Houser, M. (1996). The development of a learner empowerment measure. *Communication Education*, 45(3), 181–199. <https://doi.org/10.1080/03634529609379048>
- Gupta, K. (2007). *Empowerment: A Comparative Study*. The Icfai University Press.
- Gupta, S. K., y Gupta, S. (2012). Potential of employee empowerment in corporate world. *International Journal of Research in IT y Management*, 2(1), 100–106.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 13–22.
- ICEX. (2021). *Ficha sector calzado y marroquinería en México*. <https://www.ivace.es>
- Juyumaya, J. (2022). How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. *Frontiers in Psychology*, 13, 889936. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889936>
- Khan, J. H. (2006). Factor analysis in counseling psychology: Principles, advances, and applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 684–718. <https://doi.org/10.1177/0011000006286347>
- Leal, R. (2020). Breve historia de las pandemias. *Psiquiatría*, 24, 1–19. <https://www.academia.edu/download/64673584/Breve%20historia%20de%20las%20pandemias.pdf>
- Lee, M., y Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684–695. <https://doi.org/10.1080/713769649>

- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., y Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment. *Current Psychology*, 43(2), 1759–1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Mallak, L., y Kurstedt, H. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. *Industrial Management*, 38(3), 8–10. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aqcd%3A4%3A31515652/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aqcd%3A9701160461&crl=c&link_origin=scholar.google.es
- Manz, C. C., y Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Mathew, J., y Nair, S. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Vision*, 26(4), 431–440. <https://doi.org/10.1177/0972262921994350>
- Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: Cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 19, 1–10. <https://doi.org/10.26378/mlael019283>
- Méndez, C., y Rondón, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197–207. [https://doi.org/10.1016/s0034-7450\(14\)60077-9](https://doi.org/10.1016/s0034-7450(14)60077-9)
- Miquilena, D., y Portillo, I. M. (2010). Empowerment como estrategia empresarial. En *Estrategias empresariales en la economía basada en el conocimiento*.
- Miranda, F. (2020). Pandemias e História na Era da COVID-19. *Medievalista*, 29, 1–6. <https://doi.org/10.4000/medievalista.4008>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., y Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment and work engagement. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., y Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance. *Administrative Sciences*, 13(3), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>
- Page, N., y Czuba, C. (2011). Empowerment: What is it? *Extension Journal*, 49(5). <https://open.clemson.edu/joe/vol37/iss5/2>
- Pérez, E. R., y Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58–66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161108>
- Pérez, L., y Guerrero, A. (2012). Empowerment: Un análisis desde el perfil demográfico. *Panorama Administrativo*, 6(11). <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/39>
- Pitts, D. W. (2005). Leadership, empowerment, and public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 25(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0734371X04271293>
- Ríos, M., Téllez, M. D., y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional. *Contaduría y Administración*, 231. <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.revistas.unam.mx%2Findex.php%2Frc%2Farticle%2FviewFile%2F16288%2F15493;h=rep ec:nax:conyad:v:55:y:2010:i:2:p:103-125>
- Schwab, D. P., y Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9, 408–430. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1970.tb00524.x>
- Seibert, S. E., Silver, S. R., y Randolph, A. (2004). Taking empowerment to the next level. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349. <https://doi.org/10.5465/20159585>
- Secretaría de Salud (2020). *Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2*. Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php.

- Silva, C., y Loreto Martínez, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, nivel y contexto. *Psykhé*, 13(2), 89–102. <https://doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>
- Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., y Ebrahimi, P. (2023). Internal branding and psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 143–163. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jabes-08-2021-0122/full/html>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504. <https://doi.org/10.5465/256789>
- Thomas, K. W., y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Valencia, H. (2000). *Cómo lograr el empowerment*. Gestión en el Tercer Milenio. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/10029>
- Vilches, A., y Gil, D. (2009). Una situación de emergencia planetaria. *Revista de Educación*, 349, 101–122. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3019424>
- Wen, J., Huang, S. S., y Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.012>
- Zhai, X., Zhu, C. J., y Zhang, M. M. (2023). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience. *Applied Psychology*, 72(3), 915–936. <https://doi.org/10.1177/21677026241242455>

El empowerment de los colaboradores del sector del calzado en situaciones de emergencia

Zhou, H., y Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? *Frontiers in Psychology*, 12, 546687.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>