

**CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA Y EL EMPODERAMIENTO EN UN
CONGLOMERADO DE TECNOLOGÍA DE LA CIUDAD DE CALI**

**JULIA MARCELA FLÓREZ AHUMADA
JOHANA ANGÉLICA ROJAS LÓPEZ**

Informe de trabajo de grado

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI
2015**

**CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA Y EL EMPODERAMIENTO EN UN
CONGLOMERADO DE TECNOLOGÍA DE LA CIUDAD DE CALI**

**JULIA MARCELA FLÓREZ AHUMADA
JOHANA ANGÉLICA ROJAS LÓPEZ**

Informe de trabajo de grado

Directora

MARÍA FERNANDA CARVAJAL

Psicóloga

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI
2015**

Tabla de contenido

1. RESUMEN	5
2. INTRODUCCIÓN.....	6
3. JUSTIFICACIÓN	7
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	8
5. OBJETIVOS	8
5.1 Objetivo general:	8
5.2 Objetivos específicos:.....	9
6. MARCO CONCEPTUAL.....	9
6.1 Estructura	9
6.2 La estructura según Mintzberg	16
6.3 Comportamiento Organizacional: Empoderamiento	36
7. METODOLOGÍA.....	49
7.1 Diseño y Tipo de investigación	50
7.2 Contextualización de la empresa y caracterización del Sector Económico ..	51
7.3 Instrumento.....	54
7.4 Procedimiento.....	54
8. ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSION	55
9. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	66
REFERENCIAS	68
ANEXOS	70
TABLAS.....	70

Lista de Anexos

Tabla 1. Paradigma de la simplicidad y la complejidad

Tabla 2. Mecanismos de control y tipos de estructura

Gráfico 1. Estructura según Mintzberg.

Tabla 3. Empoderamiento

Tabla 4. Extractos de entrevista: Estructura

Tabla 5. Extracto de entrevista: Empoderamiento

Tabla 6. Encuesta semi estructurada realizada a los emprendimientos

1. RESUMEN

El objetivo del presente trabajo era explorar las características de la estructura y el empoderamiento dentro de un conglomerado de tecnología que hace parte del sector de industrias culturales de la ciudad de Cali. Para lograrlo, se planteó una metodología con enfoque cualitativo que permitiera indagar dichas características. Se realizaron cinco entrevistas en total, a los líderes de los emprendimientos que hacen parte del conglomerado. En los resultados se encontró que, el empoderamiento se determina no solo por el tipo de estructura sino también a partir de la cultura organizacional que este conglomerado promueve.

Palabras claves: Estructura, Empoderamiento, Características, Conglomerado.

2. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se enfocará en indagar uno de los componentes del comportamiento organizacional que corresponde al Empoderamiento, facultamiento ó <Empowerment>. Esto se llevará a cabo a través del análisis de los aspectos estructurales de la organización que se identifiquen por medio de entrevistas y recolección adicional de información en un conglomerado de organizaciones de tecnología ubicada al sur de la ciudad de Cali, Colombia.

Lo particular de la investigación corresponde al tipo de organización, pues corresponde a una organización que funciona como conglomerado, lo que supone que tiene características estructurales diferentes a las tradicionales o burocráticas. La intención del trabajo es poder identificar si existe empoderamiento en este tipo de organización.

Para lograr el objetivo general, se intentará identificar los aspectos que componen la estructura y los roles de la organización desde el modelo de Henry Mintzberg. Esta investigación será exploratoria, pues no se intentará dar una explicación a un problema, sino tan sólo identificar aspectos generales, y de esta manera dar un punto de partida para futuras investigaciones.

Se iniciará definiendo el tema de estructura y sus componentes en general, con el fin de tener el material necesario para poder reunir información de la organización

que nos permita ver dichos componentes. Puede resultar que su estructura no cuente con todos los elementos relacionados.

3. JUSTIFICACIÓN

Las lógicas de globalización en las que se encuentra sumergido el mundo desde hace un buen tiempo, las innovaciones tecnológicas y la rapidez con que estas surgen, han permeado a las organizaciones en tanto que, para poder mantenerse vigentes en el mercado es indispensable que estas deban adaptarse a los cambios y puedan suplir las necesidades, requerimientos e incluso reclamos de los clientes de manera mucho más eficiente.

Todos estos cambios culturales, de consumo, de dinámicas de relaciones entre sujetos, se evidencian en la forma en que se estructura los diferentes grupos sociales en las organizaciones. Para esta investigación se hará énfasis en las organizaciones, especialmente en la forma como estas se estructuran y más específicamente, las que hacen parte de este sector, denominadas Industrias Culturales.

Esa necesidad imperante de las organizaciones de lograr ser competitivas y mantenerse en el tiempo genera que repiensen la forma de estructurarse, teniendo en cuenta también las dinámicas de poder, liderazgo, y muchas otras que hacen

parte del comportamiento organizacional. El empoderamiento es una de esas variables que resulta indispensable para pensarse en una organización, para que pueda ajustarse al mundo actual, dado que permite reaccionar con mayor eficiencia y eficacia frente a los cambios. Por esta razón resulta importante entrar a observar el empoderamiento en organizaciones dinámicas, pues es un factor que impacta las dinámicas actuales de la organización.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las características de la estructura y el empoderamiento en una organización de tecnología, adscrita al sector de industrias culturales?

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general:

Explorar las características de estructura y empoderamiento, dentro de una organización de tecnología perteneciente a las industrias culturales de la ciudad de Cali.

5.2 Objetivos específicos:

- Identificar los aspectos que componen la estructura de una organización de tecnología perteneciente a las industrias culturales desde el modelo de Mintzberg.
- Identificar los aspectos que componen el empoderamiento dentro de una organización de tecnología perteneciente a las industrias culturales.

6. MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta el entorno en el que están inscritas las organizaciones actualmente, es importante identificar en sí, cuáles son los factores que influyen de alguna manera, en las dinámicas al interior de estas. Este entendimiento le permite a las organizaciones ajustarse y sobrevivir a los cambios del entorno generando nuevas formas de estructura y adaptando componentes de comportamiento organizacional.

6.1 Estructura

Existen diversos autores que se han interesado por indagar sobre cuáles son las variables que llevan a las organizaciones a funcionar como lo hacen, uno de estos es Etkin & Schvarstein (1990) con los paradigmas de la simplicidad y la complejidad. Entendiendo los paradigmas como premisas o valores que se construyen

socialmente y se detectan a través de las ciencias sociales, para justificar una determinada forma de pensar o actuar y luego constituirse en leyes o en un modelo.

Así, el paradigma de la simplicidad según Etkin & Schvarstein (1990): *“Explica a las organizaciones como mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos, ...”*, (P. 71). Para esto, se basa en el método analítico de aislar elementos para examinarlos por separado, por la cual, la organización se constituye a partir de la ubicación de dichas partes en un orden jerárquico con relación de causa y efecto. Este paradigma se basa en seis grandes supuestos.

a. Causalidad lineal en las organizaciones

Este supuesto es el esquema dominante en este paradigma y se basa en que todo proceso es una cronología, se debe tener un punto de partida y un final. Además, se debe producir en dos momentos del tiempo sin posibilidad de coexistencia. En otras palabras, cada condición causal lleva a un efecto o consecuencia que siempre es predecible. Por lo tanto, el tiempo en este paradigma es reversible, es decir, que es posible retroceder desde un estado actual a un estado inicial que se conoce como el origen (Etkin & Schvarstein, 1990), así los procesos de la organización son deterministas y ahistóricos. Así la simplicidad implica que las acciones de las organizaciones se repiten y reiteren su funcionamiento siguiendo ciertas reglas individuales.

b. Los impactos del contexto

Bajo este supuesto el medio externo motiva los fenómenos de cambio, dentro de la organización. Así la organización es una procesadora de información del entorno y por tanto, se adapta a sus demandas.

c. Homogeneidad de los sistemas

Cada componente de las organizaciones desempeña una función respecto al grupo social o sistema mayor. Por lo cual, este supuesto demuestra que también dichos componentes conservan su autonomía.

d. La idea del orden

Idea según la cual cada organización tiene un orden preestablecido que marca su desarrollo. Así, los comportamientos individuales se estudian por su ubicación respecto del equilibrio de la organización, que es el punto de referencia, y por tanto, la unidad en el sistema se logra cuando todos piensan de igual forma, entonces, *“la diversidad es una manifestación patológica.”* (Etkin & Schvarstein, 1990, p, 77).

e. El reduccionismo

Esta idea establece que la realidad se puede desarmar para estudiar el comportamiento de las partes por separado, aislándolos del entorno y observándolos, para luego proceder a reconstruir la conducta global del conjunto a partir de estas partes.

f. Trivialización de los sistemas

Este paradigma propone un esquema de funcionamiento para las organizaciones sociales, el cual se basa en una descripción de entradas y salidas, a través de la cual la organización es una entidad transformadora de estas. Sin embargo, desde esta perspectiva la organización es independiente del transcurso del tiempo, ya que solo debe transformar lo que entra.

Por otra parte, Etkin & Schvarstein (1990) también desarrollan el concepto de la complejidad, el cual se refiere a la existencia de una variedad de conductas posibles aún frente a las mismas entradas. Así, este paradigma se caracteriza por la proliferación de variedad que nace como resultado de la interacción entre las partes y con otros sistemas del medio ambiente. De esta manera el cambio organizacional se da en la trama interna del propio sistema, que no responde siempre de la misma manera. Este paradigma reconoce que las organizaciones tienen la posibilidad de

hallar un mismo resultado a través de distintas condiciones iniciales o caminos alternativos. Este paradigma se basa en los siguientes supuestos según los autores:

a. Poli causalidad en procesos organizacionales

Este paradigma abandona la idea del esquema de causalidad lineal y se acoge a la idea de que en los actos intervienen condiciones filogenéticas, como *“aquellas características comunes que una organización comparte con todas las otras dedicadas a su misma actividad”* (Etkin & Schvarstein, 1990, p. 85). Y también intervienen aspectos singulares de la historia de una determinada organización, llamados ontogenéticos.

b. Equilibrio dinámico

Bajo este paradigma, el equilibrio se caracteriza por los múltiples estados que presenta la organización. Sin embargo, la dinámica es el producto de sucesivos desequilibrios localizados y transitorios. Por tanto, la estabilidad se logra sobre las bases cambiantes, mediante una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones.

c. Concepto de recursividad

Se utiliza el concepto de recursividad para destacar que en los procesos de una organización no existe un principio o final que pueda distinguirse físicamente, por lo cual, este concepto implica un ciclo no interrumpido. En otras palabras, los elementos pueden ser renovados o reemplazados en forma continua, pero la organización interna se mantiene.

d. Orden en el ruido y a partir de él

Este concepto reconoce la posibilidad de que en las organizaciones hay gran cantidad de perturbaciones que alejan a la organización de su estado permanente. En otras palabras, este paradigma acepta la idea de que las organizaciones están siempre en un medio incierto y no controlable, lo cual puede exponerlas a variaciones internas que no se pueden regular. Pero es en este marco donde logran estructurarse.

e. La forma del tiempo

Bajo el paradigma de la complejidad las organizaciones se encuentran bajo una causalidad circular, ya que los procesos no tienen una dirección necesaria. Por esta razón es importante rescatar que el tiempo es irreversible debido a que no puede aplicarse el conocimiento actual para explicar el pasado.

f. Análisis sincrónico y diacrónico

Lo diacrónico permite conocer la trayectoria, en otras palabras es lo ontogénico, es decir, considera las reglas de transformación. Lo sincrónico evidencia el sistema como algo funcionando como conjunto, refiriéndose a las relaciones entre factores de la organización. Esta permite visualizar las fuerzas que están operando en las estructuras de las organizaciones. Sin embargo, ambos enfoques son utilizados en el abordaje sistémico de las organizaciones y no se excluyen entre sí.

g. La ilusión de los objetivos

Este paradigma propone que las organizaciones complejas se transforman en el tiempo, lo cual implica desplazar la atención de los objetivos hacia los procesos internos. Así, los objetivos institucionales son considerados como lo resultante de las cambiantes relaciones entre las partes y no son considerados como una definición preestablecida que condicione el devenir de la organización. Por tanto, los objetivos pueden cambiar, ser definidos de múltiples maneras, y también representar intereses de diferentes grupos o personas.

h. Revisión del concepto de adaptación

La adaptación, en este paradigma se considera como un proceso que ocurre en el nivel de lo estructural y que por tanto, no afecta la identidad. En otras palabras, “las

reglas que definen la coherencia interna del sistema no se modifican por los flujos de información desde el exterior o modificación ambiental” (Etkin&Schvarstein, 1990, p. 108). Así, la adaptación es una transformación interna que se genera debido a los factores ambientales y a las capacidades internas.

6.2 La estructura según Mintzberg

La estructura en una organización representa el esqueleto de ésta, y permite comprender las relaciones de dependencia, la forma como se conectan las diferentes áreas internas de la organización, las relaciones entre ellas y cómo se lleva a cabo la comunicación al interior de ésta. En otras palabras, se refiere a la forma de organizar a los trabajadores y las relaciones de dependencia, dentro de una organización como medio para influir y coordinar el comportamiento laboral. Del mismo modo, es importante subrayar que las estructuras también varían en cuanto a la división del trabajo y los mecanismos para coordinar las diversas partes de la organización (Gordon, 1997). Continuando con lo anterior, algunos autores como Mintzberg (1993) definen la estructura de la organización como “... *el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.*” (P. 26).

Por otra parte, las organizaciones han sido estudiadas, no solo en su modo de funcionamiento, sino también por su entorno. De esta manera, las organizaciones

dependen para su supervivencia de su capacidad para adquirir un suministro adecuado de recursos necesarios, y como suele haber escases de recursos, solo los más aptos logran sobrevivir. Así, las organizaciones desarrollan ciertas características que les permite adaptarse a su entorno. (Marín, A. & Ruiz, p. 2002)

Al analizar todos esos aspectos mencionados, también se podrá estructurar la organización como mecanicista, que responde al paradigma de la simplicidad, u organicista, que responde al paradigma de complejidad, puesto que dependiendo del entorno, la organización se estructura para sobrevivir. Para entender mejor lo mencionado, se definen este tipo de estructuras así: *“la estructura mecanicista describe una estructura que tiene relativa estabilidad y falta de flexibilidad para organizar sus actividades y trabajadores. La estructura orgánica, por otra parte, subraya la flexibilidad y la capacidad para ajustarse con rapidez al cambio”* (Gordon, 1997, p. 570). Así, las estructuras mecanicistas se caracterizan por tener un nivel de centralización alto, una cadena de mando unitaria, del mismo modo el grado de especialización dentro de estas es alto y predomina la estandarización de los procesos de trabajo, así como la supervisión directa. En otras palabras, este tipo de organización generalmente se encuentra en un entorno con poca incertidumbre, se caracteriza por tener roles claramente definidos, supervisión jerárquica, procedimientos estandarizados, y evaluación frecuente de los resultados alcanzados. Consecuente con esto, la comunicación es vertical y no hay lugar para la iniciativa individual de los empleados de producción, pues ésta es la única manera de garantizar la calidad del producto y la seguridad (Marín, A. & Ruiz, p. 2002)

Por el contrario, las estructuras orgánicas otorgan más libertad a sus trabajadores para tomar decisiones y asumir responsabilidades, lo que la categoriza como descentralizada, además, predomina la estandarización de los productos. Se encuentra generalmente en un entorno con alta incertidumbre y se caracteriza por tener roles flexibles, cambiantes y algunas veces difusos. La comunicación es multidireccional donde se pueden consultar entre varios miembros que tengan relación con la tarea. Del mismo modo, la evaluación de resultados a largo plazo permite que haya innovación y creatividad por parte de los trabajadores. Todo esto la hace eficiente para poder responder mucho mejor a los cambios que se viven en el entorno (Marín, A. & Ruiz, p. 2002).

Ahora bien, para “edificar la estructura” de una organización (Gordon 1997), es elemental analizar ciertos aspectos como lo son; la forma como se toman las decisiones (centralizado-descentralizado), las relaciones de dependencia, la cantidad de personas a cargo que tiene un gerente o un jefe de área, el grado de especialización de los cargos que llevaría a entender la división del trabajo, los mecanismos de coordinaciones (ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo o de productos, y de las capacidades), así mismo la forma como se reúne y procesa la información. Esto con el fin de poder alinear la estructura con el objetivo de la organización.

Mintzberg (1993), destaca cinco componentes comunes en todas las organizaciones. Estos son:

- **Ápice estratégico:** los funcionarios dentro de este componente se encargan de supervisar el funcionamiento de la organización y de que se cumplan sus objetivos. Dentro de este órgano encontramos al presidente, al consejo de administración, el comité ejecutivo y al staff del presidente.
- **Línea media:** el personal dentro de este órgano debe enlazar la información desde el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, de modo que debe asegurar que la comunicación tanto vertical como horizontal fluya de manera efectiva entre los miembros de la organización. Algunas partes son: director de operaciones, director de marketing, jefes de fábrica y jefes de ventas.
- **Núcleo de operaciones:** comprende a los miembros de la organización que desarrollan tareas de carácter básico relacionado con la producción de bienes y/o servicios, como por ejemplo, los agentes de compra, operarios de máquinas, montadores, vendedores y transportistas.
- **Personal de apoyo:** su función es proporcionar asistencia a la organización al margen del flujo de trabajo en las operaciones corrientes. Algunos ejemplos son: relaciones públicas, investigación y desarrollo, oficina de pagos, recepción, y correos.
- **Estructura técnica o técnico-estructura:** sus integrantes deben planificar sistemas referidos al planeamiento formal y al control de trabajo, entre estos encontramos la planificación estratégica, el controlador, la preparación de personal, el estudio del trabajo y el staff técnico y administrativo.

Es importante rescatar que todas estas partes de la organización están interconectadas a través de varios sistemas, como el flujo de autoridad, el flujo de trabajo, y de información y decisión, lo cual conlleva a un trabajo multidisciplinar de los miembros de la organización pero enfocado a la misión de la empresa (Mintzberg, 1993)

A pesar de que dentro de éste modelo no se encuentra involucrado aspectos relacionados con la ideología de la organización, resulta necesario incluirlo, pues es un común denominador y es una parte esencial de las organizaciones. Así, la estrategia, según Mintzberg (1993) es el plan que integra las metas y políticas de una organización, y que a la vez establece la secuencia de las acciones a realizar. Una estrategia adecuada permite rescatar los atributos de la organización así como las deficiencias y los recursos con el fin anticipar los cambios en el entorno. Las metas de una organización son los objetivos, los cuales establecen qué es lo que se debe lograr y cuándo se debe hacer. La ideología dentro de una organización encierra variables relacionados con el tema de valores y creencias, normas de conducta, políticas, formas de pensamientos, entre otras.

Para efectos de este trabajo se definirá tres elementos que son la misión, visión y los valores como aspectos fundamentales de la ideología organizacional. La misión se entiende como la razón de ser de una organización que permite entender cuál es su actividad y su fin último. Por otro lado, la visión muestra cuáles son las metas o proyecciones que tiene la organización, y deben ser tanto realistas como alcanzables. Todas las organizaciones tienen múltiples metas, entre ellas los

valores institucionales los cuales rigen la compañía. Los valores vienen a representar los principios éticos de la organización y son representativos de la ideología. Tanto la misión, como la visión y los valores, deben estar por escrito y se deben dar a conocer a todos los miembros de la organización, con el fin de que las actividades individuales estén dirigidas a un propósito común de la empresa.

Por otra parte, el mismo autor plantea cinco mecanismos de control que permiten explicar las formas en las que las organizaciones coordinan su trabajo: la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de los procesos de trabajo, la normalización de los resultados del trabajo, la normalización de las capacidades y finalmente la normalización por normas. A continuación se dará una breve definición de cada uno de ellos.

- La adaptación mutua: es un mecanismo de coordinación donde prima la comunicación informal o, como se suele llamar, el voz a voz. Como es un mecanismo tan sencillo se utiliza por lo general en las organizaciones más simples.
- Supervisión directa: logra la coordinación cuando una persona se responsabiliza del trabajo de los demás, por medio de instrucciones y controlando sus acciones. Por tanto, las organizaciones que usan este mecanismo superan el estado más sencillo, pues tiende a ser insuficiente la adaptación mutua.

- Normalización de los procesos de trabajo: consiste en que el contenido del mismo quede especificado, es decir, cuando los pasos a seguir están delimitados.
 - Normalización de los resultados: consiste en que los resultados se miden. Una vez normalizados, se predeterminan los nexos entre tareas, esto significa que ya se conocen.
 - Normalización de las habilidades: éstas se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para realizar un trabajo.
 - Normalización por normas: los empleados de la organización tienen una serie de creencias, normas y/o valores a partir de las cuales rigen su conducta.
- (Mintzberg, 1993).

En la medida en que el trabajo de la organización se vuelve más complejo, los mecanismos de coordinación se van modificando. Sin embargo, no se tiene un orden establecido, pues se utilizan según se requiera. Así, bajo determinadas condiciones, la organización preferirá uno de los mecanismos de control a los demás, es decir, son sustituibles. No obstante, se puede recurrir a varios mecanismos de coordinación según el requerimiento y el momento de la organización, incluso en general suelen utilizarse los cinco simultáneamente (Mintzberg, 1993).

A continuación se destacan como funciona conjuntamente las diferentes partes de la organización y los mecanismos de control mediante diversos sistemas de flujos,

entre ellos, la autoridad formal, los flujos regulados, la comunicación informal, las constelaciones de trabajo, y los procesos de decisión ad hoc.

La organización como sistema de autoridad formal supone que algunos elementos se encuentran subordinados a otros, por lo cual, ciertos empleados tienen una dependencia formal hacia otro empleado como una instancia superior a la cual le rinden cuentas. Por otro lado, en las organizaciones se pueden evidenciar tres tipos de flujos regulados: el flujo de trabajo de operaciones; el de información y de decisión de control; y el de la formación del staff. El primero de éstos varía según la organización, pero en general es aquel que atraviesa el núcleo de operaciones y se encarga principalmente de registrar los movimientos de materiales e información. Seguidamente, el sistema de flujos de información y decisiones de control regula los flujos verticales de la organización, permitiendo informar las decisiones tomadas por el ápice estratégico al núcleo de operaciones, no sin antes pasar por la línea media. En otras palabras, las ordenes e instrucciones se van transmitiendo en sentido descendente a partir del ápice. Finalmente, los flujos regulados de información de staff son el flujo de la comunicación entre la línea media y el staff y consiste principalmente en proporcionar información y asesoramientos. (Castaño, 2014)

Es claro que la comunicación y los sistemas de autoridad dentro de las organizaciones funcionan de múltiples modos, incluso diferentes a los sistemas de autoridad formal y a los procesos de flujos regulados. En otras palabras, existen

poderes carentes de reconocimiento, como los sistemas de comunicación informales, lo cual puede conllevar a que los procesos de decisión atraviesen independientemente los sistemas de flujos regulados. Sin embargo, es un sistema social, por natural que resulte para el ser humano, que responde a las necesidades de relacionamiento del ser humano. Del mismo modo, según Castaño (20014) hay estudios que sugieren que las personas trabajan en grupos exclusivos con personas conocidas, basadas en relaciones horizontales y no verticales. Por esta razón, las organizaciones crean los sistemas de constelaciones de trabajo, donde se forman grupos de trabajadores de varias áreas de la organización con el fin de realizar un trabajo determinado.

Finalmente, en el sistema de procesos de decisión *ad hoc* de las organizaciones, la autoridad y la comunicación no representan fines de las mismas. Por el contrario, se ven como procesos que facilitan la toma de decisiones y la producción de bienes y servicios. (Castaño, 2014)

Siguiendo con la identificación de los componentes de la estructura, se continuará con los parámetros para el diseño organizacional como lo son los diseños de puestos, el diseño de la super-estructura, el diseño del sistema de toma de decisiones y sus respectivos elementos.

Dentro del diseño de puestos se encuentra la especialización del trabajo, la cual se refiere al número de tareas que tiene un trabajador y al control que éste tiene sobre

ellas. Por ejemplo, en el trabajo horizontal, este tiene pocas tareas pero están bien definidas, mientras que en el trabajo vertical, el trabajador no tiene control sobre las tareas que debe desempeñar. (Mintzberg, 1993). Por otro lado, la formalización del comportamiento hace referencia a la estandarización de los procesos de trabajo. Esto se logra mediante la adopción de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, entre otros. (Mintzberg, 1993)

En cuanto a la capacitación, se tiene que es la utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en los trabajadores los conocimientos y habilidades para desempeñar mejor su trabajo. La capacitación y la formalización son esenciales para lograr la estandarización que busca una organización burocrática. (Mintzberg, 1993). El Adoctrinamiento, *“se refiere a los programas y técnicas mediante las cuales las normas de los miembros de una organización son estandarizadas, ...”* (Mintzberg, 1993, p. 376). Esto con el fin de que los trabajadores interioricen la ideología de la organización y puedan ser utilizados para guiar las acciones de los miembros de la misma, o también como medio para la toma de decisiones.

Sobre el diseño de la súper-estructura se tiene que la agrupación de unidades se refiere a la selección a partir de la cual los puestos se irán agrupando. Ésta agrupación por unidades favorece la coordinación, debido a que permite compartir recursos comunes y lograr metas comunes. Se destacan dos grandes bases de agrupamiento: por función desempeñada, ó, por mercado atendido. Cabe destacar que ésta última favorece la coordinación en el flujo del trabajo, pero el proceso y la

especialización de escala se ven limitadas, es decir que se reduce la habilidad de llevar a cabo tareas especializadas y repetitivas. En cuanto al tamaño de la unidad, se refiere al número de posiciones contenidas en una unidad (Mintzberg, 1993).

Los sistemas de planificación y control son utilizados generalmente para estandarizar los resultados y se destacan dos tipos: la planeación de acciones, las cuales determinan las acciones que deben realizar los trabajadores; y los sistemas de control de desempeño, los cuales especifican los resultados que se deben obtener (Mintzberg, 1993).

Los dispositivos de enlace, según Mintzberg (1993), son una serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades. Se destacan cuatro dispositivos: Las posiciones de enlace, son puestos que se crean con el fin de coordinar el trabajo de dos unidades, sin necesidad de que los canales administrativos intervengan. Es importante destacar que estos puestos no cuentan con autoridad formal, así, éstas personas deben usar sus habilidades de negociación y persuasión; los grupos de trabajo temporales y permanentes, son reuniones que congregan a miembros de diferentes unidades para tratar un asunto temporal ó, para discutir un asunto de interés común; los administradores integrados tienen autoridad formal sobre la toma de decisiones; y finalmente se destaca la estructura matriz, la cual *“conduce los enlaces a su conclusión natural”* (Mintzberg, 1993, p 379) , es decir que sin importar cuales sean las bases de agrupamiento, esta matriz destaca las interdependencias.

Dentro del diseño del sistema de toma de decisiones se encuentra la descentralización y según Mintzberg (1993), hace referencia a la difusión del poder en la toma de decisiones. Así, cuando en una organización el poder se concentra en una sola unidad o miembro, se conoce como estructura centralizada. Por el contrario, cuando este poder se distribuye entre varios individuos, se denomina estructura descentralizada. Sin embargo, se destacan dos tipos de descentralización; descentralización vertical y descentralización horizontal. La primera se da cuando el poder formal se delega en forma jerárquica de arriba hasta los gerentes de línea; y la segunda, es cuando el poder formal o informal se dispersa fuera de esta línea jerárquica, por ejemplo, entre operadores, analistas y personal de apoyo.

Los factores de contingencia evalúan las condiciones que llevan a que una organización adopte una estructuración de un modo particular. Dentro de este componente se encuentra seis elementos que se ampliarán a continuación.

Identificar la edad y el tamaño de una organización es un poco más complejo de lo que se cree, aunque se pueda medir y observar relativamente. Para esto, Kimberly (1976), citado por Richard Hall (2006), propone cuatro componentes para analizar estos elementos de contingencia: la capacidad física, dependiendo el enfoque de cada organización; el personal con el que cuenta; los insumos y productos; y por último están los recursos discrecionales disponibles, ya sean patrimonio o activos netos.

Pero así mismo, esta autora hace alusión a las características de la estructura con la que cuente una organización y lo determinante que resulta para poder establecer el tamaño de ésta.

Contrario a ese planteamiento, también existen estudios que muestran que es el tamaño el que entra a determinar la estructura o simplemente, el tamaño puede ser uno de los tantos factores que se deben tomar en cuenta para comprender la estructura.

Siguiendo con lo anterior, las organizaciones, dependiendo de su tamaño y edad pueden ubicarse en etapas del desarrollo estructural. De acuerdo a la etapa en la que se encuentre ubicada la organización en un momento del tiempo, así mismo se estará hablando de una forma de estructura. Es importante aclarar que no todas las organizaciones se encuentren en una misma etapa contarán con el mismo tipo de estructura y viceversa, pues existen otros factores que intervienen además de la edad y el tamaño, que pueden ser tanto internos como externos.

La estructura funcional agrupa a los empleados de acuerdo a funciones básicas o categóricas de las actividades laborales. Esta lo que hace es establecer la forma en que se agruparan las actividades en una organización, (Daft, 2007). Así, todas las acciones relacionadas entre sí se organizan en una misma unidad, basándose en las especialidades y funciones, como por ejemplo, el departamento de finanzas, ó, el departamento de mercadeo. Todo el conocimiento referente a la temática de un departamento queda agrupado. Dentro de este tipo de estructuras se encuentra una

centralización en la toma de decisiones porque hace que éstas se direccionen hacia las partes altas de la jerarquía.

Las estructuras divisionales agrupan a los empleados de acuerdo con el producto, el proyecto, el cliente o la zona geográfica en los que se encuentren. Cuando se habla de estructura divisional o de descentralización, se plantea una agrupación basada en los resultados organizacionales. Así, las divisiones están en función de reunir, ya sea grupos de productos, de proyectos, de servicios, entre otros. Este tipo de estructura permite descentralizar, pues según Daft (2007), *“las líneas de autoridad convergen a un nivel más bajo de la jerarquía”* (p. 104).

La estructura divisional beneficia el tipo de organizaciones menos burocráticas y que sean más flexibles para adaptarse a los cambios. Las organizaciones grandes que tienen una estructura de este tipo les permite la estandarización de sus productos, pues cada gerente tiene la responsabilidad de un producto, además, les permite responder a un entorno heterogéneo particularmente con diferentes culturas (Gordon, 1997). Tienen la ventaja que responde a un entorno cambiante y complejo, pero tiende a funcionar mejor con tecnologías de información sofisticadas, como por ejemplo, el correo electrónico, el cual facilita el trabajo en equipo y la comunicación. Este tipo de estructura tiene cuatro características básicas: las agrupaciones flexibles de personas van cambiando conforme cambian las necesidades de la organización; las agrupaciones de personas pueden organizar equipos de trabajo, temporales o permanentes según la demanda del entorno; la toma de decisión es

descentralizada y, finalmente; los equipos puede incluir algún especialista con el fin de ser más eficiente (Gordon, 1997).

El sistema técnico se refiere a los instrumentos que se utilizan en el núcleo de operaciones para producir los productos. Es importante destacar que el sistema técnico es diferente a la tecnología, la cual hace referencia a la base de conocimientos de una organización. Los sistemas técnicos deben regular el trabajo de los operadores, sin embargo, vuelven el trabajo rutinario y predecible, con lo que se promueve su especialización y formalización. Si una organización requiere del uso de maquinaria compleja, debe contratar personal especializado que sepa manejar dicha maquinaria. Por lo cual, debe darle a estas personas el poder para la toma de decisiones relacionadas con esta máquina. (Mintzberg, 1993)

Las organizaciones no son entes aislados, se ven afectadas por diversas variables externas, como por ejemplo, las condiciones tecnológicas, y resulta fundamental que puedan ajustarse e implementar las nuevas tecnologías para ser competentes en el mercado y no quedar rezagadas con respecto a otras. Los aspectos legales, las leyes, los reglamentos y las condiciones políticas que se muevan en el contexto o entorno donde se encuentre inscrita una organización, son variables que entran a regir y a configurar la forma de actuar de éstas, y van a influir en la diferentes decisiones y rumbo que tome la organización, pues tienen que estar alineadas con los parámetros establecidos. La economía que se vive en el lugar donde opera una organización y los cambios que dicha economía presente, pueden restringir o favorecer las diferentes partes al interior de ésta ya que puede haber una solvencia

económica o por lo contrario, crisis que la lleven a tener que hacer recortes o acabar programas.

De igual manera, las variables demográficas y culturales también tienen efecto en las organizaciones, pues por ejemplo, las migraciones, las características de edad y sexo de una población, su religión y costumbres, los valores y normas que estén inscritas en una sociedad entran a determinar comportamientos, y a establecer parámetros al interior de una organización. (Hall 2006).

El poder es otro factor de contingencia que lleva a una organización a estructurarse de una u otra forma. El poder se puede entender de muchas formas, por ejemplo, como sistemas de poder ó como sistemas políticos. *“El poder tiene que ver con las relaciones entre dos o más actores, donde el comportamiento de uno se ve afectado por el comportamiento del otro”*. (Hall, 2006, p. 120), de esta manera se puede ver como el poder es un factor de relaciones y no existe hasta que se ejerza en una relación de un uno con un otro o con un grupo. Pero el tema de poder al interior de las organizaciones va un poco más allá de las interacciones interpersonales.

Existe una clasificación de las relaciones de poder en una organización propuesta por Morgan (1986) y R. Hall (2006) la retoma en su libro *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, que permite una comprensión de la forma en que se distribuye este factor. En las organizaciones denominadas autocráticas, el poder se ubica en una sola persona o un grupo pequeño de personas. Dentro de las organizaciones burocráticas, las relaciones de poder están claramente establecidas y por escrito. Por otro lado en las organizaciones tecnocráticas, son

los conocimientos y habilidades lo que dirigen el sistema. También se encuentra co-determinación al interior de una organización en donde dos bandos opuestos comparten el sistema de gobierno. Otra clasificación corresponde a una democracia representativa, la cual quiere decir que los funcionarios se eligen por periodos definidos, y por último, Morgan (1986) habla de la democracia directa, en donde el gobierno es compartido por todos.

Existen ciertos factores tanto internos como externos, que afectan la distribución de poder al interior de las organizaciones, pero la habilidad para enfrentar las adversidades es lo que va a influir en la ganancia o pérdida de este aspecto, por ejemplo, la capacidad con la que cuenta una unidad para solucionar problemas de forma más efectiva que otras, así como su carácter irremplazable.

Como otro componente de la estructura se encuentra la tipología que adquiere la organización, esto quiere decir la configuración estructural, la cual va de la mano con los mecanismos de coordinación ejercidos y con el nivel de descentralización aplicado. Entre estos encontramos una serie de tipos de estructura organizacional que se mencionan seguidos.

a. Organización simple

Las organizaciones simples que se caracterizan por ser pequeñas y relativamente jóvenes y tienen como mecanismos de coordinación, la dependencia mutua y la supervisión directa. A medida que estas organizaciones aumentan su tamaño,

aumentan sus departamentos por funciones y cuentan con bajos niveles de jerarquía y división del trabajo, así como poca formalización de los comportamientos y de la comunicación. Por último, la toma de decisiones se encuentra centralizada y no se observa especialización en las tareas.

b. Burocrática maquinal

Una organización estructurada bajo una forma burocrática maquinal se caracteriza por la estandarización, la formalización del comportamiento y del trabajo. Tiene su origen en las organizaciones de producción masiva, ya que éstas dependían de máquinas que ayudarían en el proceso. Cuenta con una jerarquía definida donde cada área debe reportar a un superior y esto la convierte en una organización formal, así mismo se caracteriza por tener procesos definidos.

c. Burocrática profesional

Se habla de una estructura burocrática profesional cuando hay estandarización de las capacidades para la coordinación. Tienen origen en las organizaciones que dependían de los conocimientos de profesionales y sus capacidades para realizar su trabajo. Se caracterizan por hacer uso de la capacitación para brindarles a sus trabajadores las herramientas necesarias para realizar su trabajo y de esta manera

aumentar la producción en las organizaciones y al mismo tiempo contar con profesionales altamente capacitados. La toma de decisiones en este tipo de organizaciones es descentralizada y en un nivel menos formal.

d. Forma divisional

La forma divisional está basada en la división de las áreas, lo que permite diferenciar los flujos de producción y la comercialización. La toma de decisiones para cada una de estas áreas aumenta en comparación a la dirección general. Esta forma divisional propicia el crecimiento de la organización, la variedad de los productos, de los mercados y de los canales de distribución.

e. Adhocrática

Siguiendo con la tipología, se encuentra la de tipo Adhocrática que se conoce como *estructura integrada* y es adecuada para entornos cambiantes. Se caracteriza por contar con una estructura flexible precisamente para poder responder a ese entorno cambiante, y hace uso de las tecnologías de información para poder funcionar mejor. Este tipo de estructura cuenta con cuatro características: “*Las agrupaciones flexibles de personas que van cambiando conforme cambian las necesidades de la organización; las agrupaciones de personas que subrayan el punto focal en el mercado; la toma de decisiones descentralizada; las agrupaciones de empleados que cambian especialidades funcionales*”. (Gordon, 1997, p. 578).

f. Organización misionera

Por otro lado, la organización misionera cuenta con una división del trabajo imprecisa y con poca especialización de éste. Por el contrario, se caracteriza por su estandarización de las normas a través de un adoctrinamiento por medio de una socialización, pues es importante para este tipo de organizaciones que los colaboradores integren los valores y creencias, y una descentralización en la toma de decisiones. Las organizaciones con este tipo de estructura no son tan jóvenes y requiere de mucho tiempo para institucionalizar las creencias y valores.

g. Red dinámica

Finalmente, se puede destacar la estructura organizacional en forma de red dinámica, la cual consta de un pequeño equipo que desarrolla la estrategia, y subcontrata trabajo a terceros, para luego vigilar la conexión con los diversos subcontratistas. Esta estructura tiene cuatro características: Primero, las organizaciones independientes dentro de la red desempeñan las funciones del negocio; Luego, los agentes reúnen grupos de negocio subcontratando los negocios requeridos; Y tercero los mecanismos de mercado mantienen unidas las funciones, y finalmente los sistemas de información plenamente difundidos vinculan a los diversos componentes entre sí (Gordon, 1997). Este tipo de organización se caracteriza por tener un núcleo, que se encarga de atraer diferentes negocios y

establece relaciones que permite que las empresas independientes se encaminen en proyectos (Álvarez, 1997).

Para terminar la definición de los componentes de la estructura organizacional se tiene el organigrama. Según Fleitman (2000), es la *"representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"*. (P. 246). Así, un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa u organización, en la que se muestra de forma esquemática, la posición, las áreas, las líneas de autoridad, las relaciones del personal, las líneas de comunicación, entre otras.

6.3 Comportamiento Organizacional: Empoderamiento

El comportamiento organizacional es el *"campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización"* (Robbins, 1996, Pp.9). Dentro de las organizaciones se viven a diario temas que son necesarios reconocer, entender y analizar, para poder hacer un buen diagnóstico y poder intervenir en los aspectos críticos de manera efectiva.

El comportamiento organizacional estudia tres aspectos específicamente; individuos, grupos y estructura, para posteriormente, con los resultados que se

obtienen acerca de cada uno de éstos, prever un mejor funcionamiento de las organizaciones. Al hablar de comportamiento organizacional, en la mayoría de casos, se tienen en cuenta una serie de componentes que van desde lo micro, como es lo individual (percepción, motivación, emoción), hasta lo macro, (cultura). Y a continuación se hará una breve descripción de algunos de éstos, pero se enfatizará en el componente de empoderamiento, de acuerdo al objetivo de éste trabajo.

La percepción es importante en el comportamiento organizacional porque permite comprender por qué las personas que hacen parte de una organización tienen diferentes interpretaciones de la misma situación o persona. Autores como Chiavenato (2009), plantean que el comportamiento de un trabajador, es el resultado de la forma en que éste percibe, estructura y organiza su ambiente. La percepción también se relaciona con el tema de toma de decisiones, ya que mientras mayor sea la riqueza de la información recibida, mayor será la posibilidad de registrarla, procesarla y así, tomar una decisión.

Algunas de las aplicaciones prácticas de la percepción en el contexto laboral son, por ejemplo, en la entrevista de trabajo, en la evaluación de desempeño, en las expectativas de desempeño, en el esfuerzo del empleado, entre otras.

Otro componente es la motivación la cual se entiende como la voluntad de ejercer niveles altos de esfuerzo con el fin de alcanzar metas y satisfacer necesidades individuales. Se plantea también que cuando una necesidad no se ha satisfecho, ésta crea una tensión, y esa tensión origina estímulos dentro del individuo que

generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que si se logran, satisfacen las necesidades y llevan a la reducción de dichas tensiones.

La Comunicación por su parte, es un componente social que se encuentra en cualquier ámbito de la vida, y es a partir de éste que se logran establecer relaciones y dinámicas sociales, y por lo tanto, es el elemento fundamental en un contexto organizacional. Fernández (1997) define la comunicación organizacional como “técnicas” que se encuentran destinadas a facilitar el proceso y a agilizar su flujo, y de la misma manera, estas técnicas ayudan a influir en aptitudes y conductas en todo el componente humano, tanto interno como externo, de una organización.

Retomando a Robbins (2004), dentro de las funciones que cumple la comunicación en un entorno organizacional están; el de controlar comportamientos de los colaboradores a partir de normas y reglamentos, ó también, a través de las relaciones sociales que se dan al interior; influir en la motivación de los colaboradores en su trabajo; como medio para expresar emociones, pues de esta forma pueden manifestar sus expectativas, molestias, necesidades; por último, facilita la toma de decisiones permitiendo de así, proyectar información de sujetos y/o grupos para realizar mejoras.

Siguiendo con los componentes que hacen parte del comportamiento organizacional, se tiene que la política organizacional, tal como lo plantea Dubrin (2003), se define como aquellos comportamientos intencionados que buscan

mejorar la influencia y los intereses de una persona. La razón principal por la cual existe la política organizacional es precisamente por su naturaleza política, pues tanto al interior como en el entorno, existen demandas o intereses que promueven las tácticas políticas por atención o recursos. Otra razón de su existencia es la estructura piramidal de las organizaciones, en donde los que se encuentra más arriba en la pirámide, manejan más poder que los que están en niveles inferiores.

El liderazgo, otro elemento crucial en el comportamiento de los colaboradores en el ámbito empresarial puede entenderse como “... *la capacidad de influir en un grupo para que consiga metas...*” (Robbins, 2004). Y esto puede darse tanto de manera formal como informal (espontánea). La función primordial del liderazgo en las organizaciones es permitir, por un lado, la comprensión del comportamiento, y por otro lado, orientar los esfuerzos de los colaboradores para lograr metas. También establecer un ambiente laboral acorde, potenciar las habilidades de las personas y fortalecer el sentido de pertenencia.

Existen ciertos atributos o características con las que debe contar un líder y éstas son: capacidad para comunicarse, inteligencia emocional, capacidad para establecer metas y objetivos, capacidad de planeación, carisma, capacidad para innovar, responsabilidad. Así mismo se habla de “tipos” de líderes que encajan en los objetivos que se buscan alcanzar, como lo son los líderes democráticos, liberales y los autocráticos.

Luego de mencionar algunos de los componentes del comportamiento organizacional, se entrará a definir y ampliar el concepto de Empoderamiento, ya que hace parte del fin de este trabajo. El empoderamiento, ó empowerment, es un tema que ha venido tomando fuerza, teniendo en cuenta las necesidades que han surgido en el contexto organizacional y social de éstas, y se ha convertido en algo necesario para poder dirigir las organizaciones actuales. Sin embargo, es un concepto con múltiples interpretaciones y respecto al cual hay pocas investigaciones. El término empoderamiento se puede entender desde dos perspectivas; *“por un lado se trata de un método que tiene el objetivo de acercar lo más posible la toma de decisiones al lugar y momento donde ocurren los hechos (...) por otro lado, el empowerment es una competencia o capacidad”* (Alles, 2007, p.189). Es indispensable que se den ambas.

El empoderamiento se hace necesario, pues genera ciertas ventajas competitivas y más cuando las expectativas y exigencias de los clientes se tornan cada vez más altas. Los colaboradores, al contar con más autonomía, menos supervisión, más libertad para tomar decisiones, pueden trabajar de manera eficiente y de ésta forma aportarle mucho más a la organización. Según esta idea, el empoderamiento se define desde una perspectiva que defiende el capital humano dentro de las organizaciones, y que reconoce que dicho empoderamiento es un componente necesario para el ser humano, pues están inmersos en una sociedad donde se requiere participación en los diferentes procesos y toma de decisiones. (Lacouture, 1996).

El tema del empoderamiento, como se mencionó, trae beneficios a la organización y resulta atractivo para ella, pues los efectos que trae consigo, tanto para los resultados de los procesos como para los colaboradores, es realmente significativo. El otorgar autonomía, el compartir información relevante y brindar cierto control y confianza a los trabajadores, genera que éstos se sientan como parte importante de la organización, útiles y cuyo trabajo tiene un significado, un sentido, un valor, y todo esto a su vez crea un ambiente adecuado para la satisfacción personal en el ámbito laboral. *“Otro de los grandes beneficios del empowerment es que favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos”.* (Wilson, 1996, p. 17) Esto quiere decir que en muchas ocasiones se desconoce ciertas habilidades o potencialidades con las que cuenta un colaborador, y no es sino hasta cuando se le otorga cierta autonomía, confianza y control de su trabajo, que se logran vislumbrarlas.

Para poder hablar de empoderamiento en una organización, se deberá comprender el significado e impacto que éste tiene; La organización deberá estar preparada para permitir el involucramiento de sus colaboradores, reconocer el nivel de empoderamiento que quieren alcanzar, y además deberán hacerlo parte del plan estratégico, pues así contribuirá al alcance de los logros propuestos, (Wilson, 1997). En la misma línea de lo planteado anteriormente, Randolph (1995), tomado por Lacouture (1996), plantea que el empoderamiento no significa sólo otorgar poder a los colaboradores en la toma de decisiones en su trabajo, sino que también se debe crear una cultura organizacional, donde se pueda ejercer este tipo de poder. Si no

Hay una aceptación real de este componente, resultaría difícil hacerlo parte del proceso y crearía choques entre las formas de dirección. También resulta importante que los líderes de una organización tengan la misma comprensión de lo que significa empoderamiento, para hablar un mismo idioma, pues al variar las perspectivas, generaría conflictos al interior.

El proceso de introducir el empoderamiento en una organización puede presentar ciertos obstáculos, pues este componente no es para todos, como lo plantea Lacouture (1996). Existen algunos factores que retrasan o dificultan el proceso de adaptación, como por ejemplo, el hecho de que algunos colaboradores no deseen ser empoderados, pues la libertad, que se traduciría en mayor responsabilidad, les implicaría más trabajo, más responsabilidades y bajo la misma remuneración. También está la perspectiva de los directivos, pues al ceder responsabilidades y autonomía, sienten que están perdiendo su propio trabajo y surge el temor de sentirse menos necesitados en la organización, por este motivo se vuelven reacios a ceder poder a sus colaboradores. Otro aspecto que puede impedir u obstaculizar el proceso de adaptación a esta forma de trabajo es que, introducir este componente no es un proceso que se logra de un día para otro, requiere de tiempo para lograr el cambio.

Ahora bien, así como se habla de empoderamiento, es necesario entender y reconocer el papel que cumple un directivo o líder en el proceso de empoderar a los colaboradores y de las cualidades o características que deben tener. Se requiere

de líderes fuertes, capaces de ofrecer guía, soporte y alentar. El proceso de empoderar se logra a través de capacitaciones, entrenamiento, otorgándoles más control “... *concediendo a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilizándolos de los resultados*”. (Davis & Newstrom, 1999). De igual manera, hacer reconocimientos del trabajo que desempeñan, ofrecer modelos a seguir, hacer retroalimentación y brindar apoyo emocional es tan importante como lo anterior.

Es primordial que los jefes reconozcan la importancia y los beneficios que trae este tipo de prácticas en las organizaciones. Éstas personas deben, sino las tienen aún, adquirir ciertos hábitos como los son delegar, apoyar, guiar, entrenar y motivar a sus colaboradores (Alles, 2007, p. 204). Es importante también ser o convertirse en un jefe accesible, y tanto la comunicación como la confianza, son aspectos fundamentales cuando se busca empoderar.

Para Lacouture (1996) el empoderamiento no consiste en el control de la energía humana sino en la liberación, y es precisamente la autonomía que se le brinda al colaborador lo que permite un empoderamiento eficaz. Sin embargo, no se puede otorgar total autonomía a los colaboradores sin antes capacitarlos para los nuevos retos a enfrentar. Así, Forster (2005) plantea que intentar empoderar a los colaboradores sin antes equiparlos con el conocimiento y las herramientas necesarias para enfrentar las nuevas responsabilidades y exigencias, es asegurar un fracaso total en el intento.

Además, algunos autores como Conger y Kanungo en Kark et. al (2003), han definido el empoderamiento como el proceso a través del cual se incrementan las percepciones de auto-eficacia de los empleados, debido a que el líder reconoce las capacidades del colaborador y le confía mayores responsabilidades. Así, el colaborador siente mayor seguridad y confianza en su trabajo: *“...los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan.”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 245) No obstante, hay casos donde los empleados experimentan percepciones individuales de bajo nivel de eficacia, sin embargo Davis y Newstrom (1999) afirman que, *“...las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados.”* Así mismo, empoderar a los colaboradores permite un mejor desempeño en la organización y mayores resultados: *“...los trabajadores que han recibido más poder se sienten más comprometidos, derivan mayor satisfacción de su trabajo y es más probable que apoyen las metas del administrador.”* (Gordon, 1997, p.363).

Por otra parte, cuando se habla de empoderamiento, es importante resaltar la perspectiva que defiende el capital humano dentro de la organización, para esto Reilly y Pfeffer en Forster (2005) afirman que las organizaciones incrementan su oportunidad de éxito, en el momento en que multiplican el valor oculto en sus empleados. Añádase a lo anterior, la perspectiva de Lacouture (1996) quien afirma que: *“El empoderamiento (empowerment) en los individuos, grupos y organizaciones es una parte necesaria del desarrollo humano.”* (Lacouture, 1996, p.

136) Así, se puede afirmar que el empoderamiento no solo trae beneficios a la organización sino que contribuye al desarrollo tanto personal como profesional del individuo.

Por otra parte, el papel del líder es crucial dentro del empoderamiento, Quinn y Spreitzer (1999) afirman que los líderes deben asumir conductas que propicien el empoderamiento. Lo anterior, se hace evidente debido a que el estilo y forma de trabajo de un líder, son aspectos que permiten que los colaboradores se sientan motivados a participar, se sientan involucrados y tengan una visión estratégica de la organización. Así mismo, Quinn y Spreitzer (1999) plantean que el líder debe permanecer empoderado y la resolución de conflictos de sus subordinados, es un aspecto en el que debe trabajar continuamente.

Cabe resaltar que el tipo de líder transformacional, donde Bass en Kark et. al (2003) afirma que los líderes transformacionales se encuentran en la capacidad de empoderar a sus empleados, logrando por medio de esto, aumentar en ellos sus habilidades, su motivación y su desempeño. Así mismo, Dvir et. al en Kark et. al (2003), afirma que los líderes transformacionales, empoderan a sus seguidores mediante la delegación de responsabilidades, logrando así mejorar su capacidad para pensar en sí mismos y animándolos a crear nuevas ideas. Añádase a lo anterior, el impacto del líder en la autoestima de sus seguidores, donde Shamir et. al en Kark et. al (2003) plantea que cuando el líder expresa las altas expectativas

que tiene de sus seguidores y las creencias acerca de sus habilidades, la autoestima de los colaboradores se ve influenciada. (Holguín, 2014).

Por lo anterior, es importante resaltar el papel del líder en el empoderamiento puesto que el desarrollo de los colaboradores, dependerá de la gestión y guía de éste, *“un administrador puede dar poder a los trabajadores ofreciéndoles un entorno emocional positivo, recompensando los logros del equipo de manera visible y personal, manifestando su confianza en la capacidad de los subalternos, fomentando la iniciativa y la responsabilidad y fundamentándose en los éxitos.”* (Conger en Gordon, 1997, p. 365)

Quinn y Spreitzer (1999) plantean que existen dos formas diferentes de entender el empoderamiento: una forma orgánica y una forma mecanicista. En cuanto a la forma orgánica, Quinn y Spreitzer (1999) afirman que el empoderamiento consiste en dar la libertad a los empleados de tomar riesgos, permitirles crecer, cambiar, confiar en ellos y tolerar sus imperfecciones. En cuanto a la forma mecanicista, Quinn y Spreitzer (1999) plantean que ésta sucede cuando las tareas, los roles y las retribuciones de los empleados se hacen específicas y cuando las responsabilidades son debidamente delegadas.

En el proceso de empoderamiento, algunos autores han identificado ciertas características, que tienen las personas empoderadas. Para este trabajo se retoma a Quinn y Spreitzer (1999) que identifican cuatro características en aquellos

empleados que han sido empoderados. La primera característica, se refiere a la auto-determinación donde los empleados que han sido empoderados son libres de escoger la manera en que ejecutan su trabajo. La segunda característica, se refiere al significado que los empleados que han sido empoderados, le otorgan a su trabajo. Para estos empleados, su trabajo es muy importante y por esto le otorgan significado a su labor. La tercera característica, tiene que ver con el sentido de competencia, aquí los empleados que han sido empoderados tienen gran confianza en las habilidades que poseen para realizar su trabajo y en el desempeño que llevan a cabo. Por último, la cuarta característica se refiere al sentido de impacto, puesto que los empleados que han sido empoderados tienen un sentido de impacto donde creen en la capacidad que tienen para influir en su grupo de trabajo, logrando que sus ideas sean escuchadas.

Lo anterior, evidencia que para que el empoderamiento resulte efectivo y exitoso, se necesita de un líder que sepa direccionar y compartir su poder, y de un colaborador que tenga la disposición de ser empoderado, que reconozca sus capacidades, que crea en sus habilidades y que busque impactar la organización.

Otro aspecto que va estrechamente relacionado con el empoderamiento, es la capacidad de participación que se le permite o no, a los empleados dentro de la organización. Según Davis y Newstrom (1999, p. 246), la participación es *“...el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas”*. Teniendo esto en cuenta, es a través del

empoderamiento que los empleados pueden participar en la toma de decisiones y a la vez, lograr cumplir las metas de la organización. Es así, como la participación *“...ofrece un potencial extraordinario para el desarrollo de los empleados y la consolidación del trabajo en equipo...”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 244).

Además, cabe resaltar que *“Los administradores participativos consultan a sus empleados, con ello los hacen intervenir en problemas y decisiones para un efectivo trabajo en equipo.”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 245). Lo anterior, tiene como resultado que el empleado se sienta tomado en cuenta y por ende experimente un mayor compromiso con su trabajo y sus compañeros, *“...los empleados experimentan la sensación de verse involucrados en las metas grupales.”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 245)

Así mismo, hay que tener en cuenta las percepciones que tiene el líder de sus subordinados debido a que: *“Si un administrador cree que un empleado posee alta capacidad y ha establecido con él una relación de intercambio de alta calidad, es más probable que le permita un mayor grado de influencia en las decisiones.”* (Davis y Newstrom, 1999, p. 251). Lo anterior, evidencia que otorgar confianza y poder a los subordinados, logra un mejor desempeño y resultados en la organización.

No obstante, el empoderamiento no siempre se da de manera eficaz. Autores como Quinn y Spreitzer (1999), identifican tres grandes barreras que impiden el empoderamiento dentro de una organización. La primera barrera es la existencia de una cultura burocrática que debido a los diferentes niveles jerárquicos, es difícil

lograr el cambio. La segunda barrera, es la de los conflictos entre personal de diferentes niveles, este tipo de conflictos surgen debido a una estructura que propicia la división entre las diferentes áreas, la competencia entre compañeros por ascensos y promociones y el afán por logros individuales en vez de pensar en logros colectivos para la organización. Por último, la tercera barrera consiste en las limitaciones de tiempo que enfrentan los empleados debido a los recortes de personal. Actualmente, los recortes de personal, son una tendencia a nivel mundial y debido a que una persona empieza asumir el trabajo de dos y hasta tres personas, las horas de trabajo son extensas y bajo mucha presión, condición que afecta la creatividad y motivación de los empleados.

Finalmente, este material teórico reúne dos temas muy importantes para cualquier organización, pues tiene en cuenta aspectos tanto estructurales como comportamentales, que pueden o no permitirle ajustarse a los cambios del entorno. El entender cómo está estructurada y cómo se comporta, le da una claridad sobre los mecanismos para actuar que mejor le beneficien.

7. METODOLOGÍA

En los siguientes apartados, se describirá las herramientas de investigación utilizadas para llevar a cabo el propósito de este trabajo. Es importante resaltar que

el objetivo de esta investigación es indagar las características de las organizaciones no tradicionales, de acuerdo a su tipo de estructura y al empoderamiento.

7.1 Diseño y Tipo de investigación

El paradigma epistemológico desde el cual se consideró apropiado llevar esta investigación, fue el cualitativo: *“La epistemología cualitativa es un esfuerzo en la búsqueda de formas diferentes de producción de conocimiento en psicología, que permitan la creación teórica de la realidad plurideterminada, diferenciada, irregular, interactiva e histórica, que representa la subjetividad humana.”* (González - Rey, 2000, p. 19).

Sin embargo, todas estas características se extrajeron de la información proporcionada por los mismos colaboradores. De este modo, se construyó conocimiento a partir de la información suministrada, pues los datos por si mismos no revelan información, sino que se debió interpretar, dar un significado y un sentido. *“La construcción a partir de la información producida en el momento empírico, en término de un marco teórico, es un proceso complejo e irregular que pasa por diferentes momentos antes de que la información en cuestión adquiera toda su importancia para la producción científica.”* (González - Rey, 2000, p. 41). Todo esto, permite concluir que dentro del paradigma cualitativo el investigador es un sujeto pensante, que está preparado para identificar relaciones y ahondar en ellas, mas

no está determinado por la teoría sino inspirado por ella, pues el sistema teórico no se utiliza para adherirse sino para pensar, y concluir a partir de ella.

Ahora bien, esta investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, pues no pretendió dar conclusiones, sino que tan solo presentó características y descripciones, con el fin de permitir nuevas ideas de investigación y caracterización de las empresas que no se estructuran de la forma tradicional.

7.2 Contextualización de la empresa y caracterización del Sector Económico

La empresa en la cual se basó esta investigación es un conglomerado de tecnología de la ciudad de Cali, que lleva en el mercado más de una década. Su función principal es proveer soluciones tecnológicas, ofreciendo servicios como creaciones de software, consultoría tecnológica prestación de servicios de outsourcing y producción de cine, video, animación y películas cortas, entre otras. Por lo tanto, es uno de los principales proveedores de soluciones tecnología de la información en el mercado de América Latina. Así mismo, son conglomerados de arte digital, ciencia y tecnología de la información líder en Colombia.

Se describen a ellos mismos como un “ecosistema” donde integran más de 1.000 personas dentro de emprendimientos que se relacionan con la estrategia de la empresa. Adicionalmente, trabajan con tecnologías informáticas de última generación, permitiéndoles abrir su portafolio de más de 250 productos para los

diferentes sectores de la economía y una oferta de servicios profesionales para el desarrollo de soluciones especializadas con base en las especificaciones de los clientes.

Finalmente esta empresa tiene como visión, la expansión nacional e internacional con pequeños y grandes clientes, basándose en la entrega efectiva de productos y servicios a los mismos.

Es importante reconocer el sector en el que se inscribe la empresa y el momento que vive dicho sector. De acuerdo a la naturaleza de la empresa en la que se basó esta investigación, el sector de las industrias culturales se tomó como punto de referencia para entender el contexto en la que se encuentra inscrita. La definición dada por la UNESCO para este sector es:

Las industrias culturales y creativas son aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Incluyen además toda producción artística o cultural, la arquitectura y la publicidad.

En particular, esta industria se ha visto favorecida por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en las últimas décadas. Aun existiendo variedad de definiciones y posiciones frente al tema de industrias culturales, se puede encontrar puntos en común entre ellas. Así lo definen Buitrago y Duque en su manual “La economía naranja” para el BID, *“creatividad, artes y*

cultura. Relación con los derechos de propiedad intelectual. En particular el derecho de autor. Función directa en una cadena de valor creativa". (Buitrago y Duque, 2013, p. 36)

En la ciudad de Cali el término "industrias culturales" ha venido tomando fuerza pues se han impulsado diferentes proyectos e iniciativas que involucran la temática cultural en la que se destaca la ciudad y esto a su vez ha impactado a la economía. Muchas veces la relación entre economía y cultura no es evidente, pero la investigación hecha por Buitrago y Duque (2013) demuestra el impacto económico de dicho sector. El crecimiento económico resulta ser mucho más acelerado que otros sectores, *"según datos del BID para el 2011, este tipo de industria alcanzó los \$4.3 billones de dólares. Según la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), entre 2002 y 2011 las exportaciones de bienes y servicios creativos (artes visuales, investigación y desarrollo, audiovisuales, diseño, entre otros) crecieron un 134%"* (Buitrago y Duque, 2013, p. 16-17).

Todo lo anterior permite una contextualización de la empresa en donde se llevó a cabo la investigación, con el fin de comprender el entorno en el cual se inscribe el conglomerado, favoreciendo una lectura más amplia.

7.3 Instrumento

Para la recolección de la información durante esta investigación se creó una entrevista semi-estructurada en profundidad. En total se realizaron cinco entrevistas a los líderes de estos emprendimientos. Las entrevistas indagaban aspectos como el liderazgo, las dinámicas de las relaciones al interior, la comunicación y los mecanismos de control, entre otros. Adicionalmente, con el propósito de llevar un registro de la entrevistas, estas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Para luego realizar el análisis, por medio de la categorización de la información. (ver anexo tabla 4)

7.4 Procedimiento

En primer lugar, se realizó una investigación exhaustiva sobre empresas en Cali, que pudieran tener características no tradicionales. Se encontró que las empresas del sector de industrias culturales contaban, al parecer, con las características, se inició con la tarea de buscar un contacto que nos permitiera el acceso a la organización. Luego de iniciar este contacto, se acordaron las pautas para la realización de las entrevistas. Para posteriormente, realizarlas en el tiempo que disponía cada emprendimiento. En total se realizaron 6 entrevistas a diferentes emprendimientos de esta organización. Las personas entrevistadas estaban entre los 25 y 45 años de edad, y su formación variaba según el emprendimiento al que estaban vinculados. Este proceso de entrevistas duró aproximadamente dos meses.

Para hacer el análisis de resultados se transcribieron las entrevistas y luego se categorizó la información obtenida a partir de los mecanismos de control, y se indagó cada uno de estos elementos desde la estructura y el empoderamiento. Con dicha categorización se inició el comparativo de las verbalizaciones con la teoría.

8. ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSION

De acuerdo con los análisis realizados, se encontró que aparentemente la adaptación mutua es el mecanismo más utilizado, tanto en el conglomerado como en los emprendimientos mismos. El siguiente extracto de una de las entrevistas permite evidenciar lo anterior “...*estar permanentemente en contacto con la gente, decir qué es lo que estamos haciendo y cómo pueden participar... el contacto directo y permanente*”. Este mecanismo de control, de acuerdo a la teoría, se caracteriza por contar con un sistema de comunicación donde la formalidad no prima, y esto a su vez, conlleva a que las instrucciones y la supervisión constante del trabajo no se den. Esa “informalidad”, y de alguna manera la “libertad” con la que cuentan los trabajadores que hacen parte del conglomerado, genera un ambiente propicio para que se dé empoderamiento. Como lo plantea Davis y Newstrom (1999), este componente del comportamiento organizacional plantea que, en una organización con un nivel de empoderamiento existe una mayor participación en la toma de decisiones, y se otorga autonomía a sus empleados. Estos elementos permiten que

se logre dar un sentido al trabajo que se desarrolla día a día, lo que se traduce en una sensación de satisfacción personal en el ámbito laboral, y esto trae beneficios tanto para el trabajador como para la misma organización. La siguiente verbalización permite evidenciar lo anterior: *“...las decisiones siempre son consensuadas, y eso ha sido digamos, creo que yo, creo que de una importancia tal que ellos se sienten completamente conectados con la empresa y son felices trabajando para la empresa.”*

Dentro del material reunido en las entrevistas se encontró que las formas de interacción y la manera como se coordina el trabajo, no tienen establecido pautas o formalidades que determinen el modo de proceder o actuar, lo que lleva a plantear que en el conglomerado no se da una normalización de los procesos de trabajo. El líder del conglomerado propone la estrategia, pero no especifica el camino y los pasos que llevarían los emprendimientos para alcanzarla, lo que genera que cada emprendimiento que conforma la organización tenga que formular su propia estrategia, de acuerdo a su temática y a los proyectos en los que se embarquen, para así apuntarle al objetivo estratégico. De acuerdo a las necesidades o requerimientos de los proyectos, estos pueden determinar qué tipo de recursos, tanto humanos como físicos, necesitará o si requerirá contratar personal. Dentro de las entrevistas se encontró el siguiente extracto que apoya lo anterior: *“...en realidad no hay nada, digamos escrito o reglas o políticas que obliguen a las personas a hacer eso. Simplemente, el ecosistema facilita esas interacciones y esas relaciones de sinergia entre las empresas, entre los emprendimientos...”*. Con base en lo

anterior, el empoderamiento se ve potenciado con esta ausencia de procedimientos, (estandarizados y enmarcados), pues permite que los empleados desarrollen, o se vean en la obligación de escoger la manera de ejecutar su trabajo. De alguna manera se puede observar el tema de descentralización en esta organización, que junto con la libertad de toma de decisiones favorece la formación de nuevos líderes. En la verbalización a continuación se evidencia lo descrito, *“uno les marca un camino y les abre oportunidades pero en cada parte deciden que hacer,…”* Aquí se puede detectar que al plantear que “uno marca el camino” se está entregando información que desarrolla criterio para que cada líder tome sus decisiones.

Es importante mencionar que aunque exista ausencia de normalización en el conglomerado, al hacer un análisis al interior de los emprendimientos, en ciertos casos, sí se puede encontrar evidencia de rasgos de normalización por procesos de trabajo, como lo evidencia el siguiente apartado: *“es mecánico porque el proceso creativo tiene mecanicidades para escribir un guion de largometraje, ... un guion de largometraje está estructurado, y tú, la página uno tienes que escribir una cosa y en la tres lo otro... Todas las fases están, o si no, no habría industria audiovisual... en ese momento pues uno implementa el método...”* Estos son factores clave que ofrecen marcos referenciales para tener criterios sólidos que permitan tomar decisiones con mayor empoderamiento. Si se analiza la implicación que tiene este mecanismo de control sobre el empoderamiento, se puede pensar que no lo limita, por el contrario genera un marco referencial para que el empleado pueda desarrollar su creatividad en los procesos en los que participa, ya que estos se encuentran

estandarizados. Según Davis y Newstrom (1999), el empoderamiento está relacionado con el nivel de participación que tienen los empleados dentro de una organización. De este modo, con un proceso estandarizado, los empleados podrían sentirse más seguros para desarrollar su creatividad y generar propuestas.

Siguiendo con los mecanismos de control planteados por Mintzberg (1993), se observa normalización por normas dentro del conglomerado. Esto se logra a través de las creencias comunes, valores y normas que permiten coordinar y mantener unidos a los empleados. Así, por ejemplo, un emprendimiento puede decidir establecer sinergia con otro para crear un proyecto, o una nueva idea de negocio, y esto es algo que caracteriza en sí al conglomerado, pues esta flexibilidad y adaptabilidad (elementos que favorecen la adaptación mutua) permite potenciar la creatividad y la construcción de conocimiento, elemento fundamental para su funcionamiento. La siguiente verbalización da cuenta de lo anterior: *“simplemente el ecosistema facilita esas interacciones y esas relaciones de sinergia entre las empresas, entre los emprendimientos”*. Siguiendo esta misma idea se puede decir que, todas las particularidades que caracterizan al conglomerado con respecto a sus valores, creencias, formas de actuar, entre otros, permiten un nivel de empoderamiento en los emprendimientos, pues estos se pueden mover de manera transversal, y cuentan con libertad de construir las relaciones que les resulten pertinentes para el desarrollo de su trabajo.

Por otro lado, la normalización por resultados tiene un nivel preponderante en los emprendimientos, pues estos trabajan por proyectos, sobre los cuales deben

cumplir fechas y requisitos. Así, por ejemplo, cada emprendimiento realiza proyectos para poder subsistir y hacer parte del mercado. Por lo tanto, es necesario que el cliente se sienta a gusto con la propuesta, y se logre un buen resultado. Es por esto que los emprendimientos evalúan constantemente sus resultados, permitiendo que cada empleado conozca su rol y su alcance, lo cual empodera al sujeto y permite que tenga un conocimiento amplio de cada uno de los proyectos que realiza el emprendimiento al que pertenece: *“Tú le preguntas en este momento a cualquier de ellos y espero que te responda muy claramente sabiendo hacia donde queremos llegar como empresa, cuáles son los contratos que hemos firmado últimamente...cualquier felicitación que me dan los clientes es compartida al interior del grupo”*. Aunque no hace parte de la teoría de este trabajo, el extracto anterior, permite destacar el tema de la socialización del reconocimiento, pues se hace participes a todos los empleados sobre los resultados como empresa y el impacto de estos. A su vez la participación, el reconocimiento y la socialización por parte del líder hacía su equipo favorece el empoderamiento, pues según Lacouture (1996) estos lograrán una comprensión del sentido y el impacto del trabajo que desarrollan, teniendo retroalimentación constante que los alienta a continuar.

La normalización por habilidades resulta ser un elemento vital tanto para los emprendimientos como para el conglomerado mismo, pues uno de los aspectos primordiales para que una idea de negocio se convierta en emprendimiento es conocer acerca del tema que se trabaja, ser “especialista”, sin ser necesariamente formal o académico y que la idea sea por supuesto viable: *“Todos los*

emprendimientos que vienen a esta comunidad, sus servicios y productos están relacionados con la tecnología,...". A su vez, los emprendimientos requieren de personal con habilidades específicas de acuerdo a las necesidades de los proyectos: *"sabemos que tenemos que buscar a alguien que sea como un medio entre ingeniero, entre fotógrafo, pero que maneje software, que sea animador..."*. Como lo menciona Mintzberg (1993), para lograr dentro de una organización hablar de normalización por habilidades, es necesario que el tipo de preparación y conocimiento para realizar un trabajo, sea el que sea, esté especificado. Siguiendo esta misma idea, Quinn & Spreitzer (1999) plantean que existen cuatro características en los empleados que han sido empoderados, y una tiene que ver con el sentido de competencia, lo cual significa que las personas reconocen las habilidades con las que cuentan para realizar el trabajo de manera eficiente, confían en estas, lo que se traduce en un buen desempeño y resultados óptimos.

Como se observa no en todos los emprendimientos y en la organización, se evidencian los mismos mecanismos de control, ya que cada uno determina cuales son los que se requieren para su funcionamiento de acuerdo a su naturaleza.

Por otro lado, en algunos emprendimientos se desdibujan los componentes básicos de las organizaciones que plantea Mintzberg en la teoría. Esto debido a que una persona, por ejemplo, debe cumplir varios roles *"...mi hermana asume, ella es, las dos somos comunicadoras, pero ella tiene un énfasis en escritura de guion y ella es especializada en el tema de la dirección, entonces, muchas veces mi hermana es*

directora, guionista y directora, yo soy productora, yo soy comunicadora, pero yo hice estudios de gestión cultural, yo me encargo más de la gestión de los recursos del equipo...". Como lo evidencia la verbalización anterior, una sola persona del emprendimiento puede asumir varios roles que pueden ser tanto estratégicos como operativos, puede desarrollar tareas de carácter básico como por ejemplo, la producción de un guion o el supervisar el trabajo de sus colegas, como lo haría la línea media, o incluso, puede llegar a hacer el estratégico de los proyectos. El que una persona pueda moverse a través de diferentes componentes estructurales, y asumir diferentes roles le permite mayor participación en los diferentes procesos y toma de decisiones. Ese entendimiento, comprensión e involucramiento en los diferentes procesos, según Lacouture (1996) genera en las personas una sensación de empoderamiento, lo que podría llevar a una satisfacción laboral.

Aunque exista la libertad de movimiento a través de los componentes estructurales, la estrategia, tanto del conglomerado como de los emprendimientos, está establecida y según las necesidades o requerimientos de los proyectos, los emprendimientos pueden determinar qué tipo de recursos tanto humanos como físicos y económicos, necesitarán, e incluso pueden llegar a tercerizar. El siguiente extracto corrobora lo anterior: *"vamos a vincular, aquí en la oficina van a estar más de 32 personas que eso para nosotros es una cosa gigante... cuando el proyecto arranca es porque la plata ya la tenemos, porque yo puedo comprometerme con la gente decirle vení, vamos, vamos a hacer esto, necesito que, hacemos generamos, trabajamos por una base de prestación de servicios profesional, no tenemos nadie vinculado como nómina..."*. Esto continúa apoyando o reforzando un

empoderamiento dentro de los emprendimientos, en donde la cultura se presta o apoya esta dinámica, pues es esta la que plantea los lineamientos comportamentales dentro del conglomerado, permitiendo que los empleados tengan cierto nivel de libertad y de responsabilidad frente a la toma de decisiones. Según Randolph (1995) tomado por Lacouture (1996) cuando se habla de empoderamiento, no solo se hace referencia al otorgamiento de poder a los colaboradores e involucramiento en la toma de decisiones, sino también se debe pensar que la cultura que rige a una organización permita esto en algún nivel.

A partir de la visualización de la descentralización de la toma de decisiones en el conglomerado, podemos identificar que el tipo de estructura que más se acopla al modelo de la organización es la estructura en red dinámica, pues en esta la empresa núcleo crea sinergia para que los componentes de la red puedan generar nuevos proyectos, sin ser competencia entre ellos mismos, y por el contrario crear alianzas. Esta complementariedad favorece la creación de redes dentro de la misma organización y pueden soportar situaciones complejas (Álvarez, 1997). Así, aterrizando toda esta teoría en el conglomerado que se está estudiando vemos que la forma de estructurarse, las dinámicas de trabajo, y la forma de comportarse va en la misma línea. Los emprendimientos se unen entre ellos para establecer vínculos laborales que les permitan llevar a cabo un proyecto, y el líder del conglomerado se encarga de hacer la entrada para crear negocios. Durante el análisis de las entrevistas se detectó que los emprendimientos cuentan con autonomía para organizarse de acuerdo a sus necesidades y a los proyectos que

lleven a cabo, la comunicación tiene flujos multidireccionales, puesto que ésta se da de forma horizontal y vertical, pero siempre están enmarcados en unos lineamientos establecidos a nivel macro. Lo anterior permite clasificar a este conglomerado en una dinámica orgánica, y descentralizada, en donde los roles no están claramente definidos: *“la manga representa tal cual esta organización porque cada casquito es un emprendimiento, una empresa con sus características, con sus políticas internas, con su estructura interna, pero todos estamos parados sobre una plataforma”*. El empoderamiento para este caso, se observa desde la perspectiva de cada uno de los empleados que hace parte de los emprendimientos, pues ellos tienen la libertad de crear relaciones y proyectos con los otros, pero enmarcándose desde las pautas o parámetros que el conglomerado determina, y que se transmiten a través de la cultura y el conocimiento, en donde por ejemplo, se comparte información sobre el entorno y normas del comportamiento.

Una de las características que tiene un tipo de estructura en red dinámica, es que las organizaciones independientes dentro de esta deben aportar sus procesos al negocio como tal. Esto permite hacer la comparación con una organización Burocrática, en donde las diferentes áreas conforman un todo, por ejemplo, Recursos Humanos, Oficina Legal, Finanzas, entre otras. Para el conglomerado son los mismos emprendimientos los que ofrecen los servicios internamente, pero lo que logra diferenciar a este conglomerado de una organización Burocrática es el hecho de que los emprendimientos pueden tener clientes tanto adentro de la organización, como afuera de la misma. *“Somos completamente independientes como empresa,*

pagamos a () por un arriendo y () tiene una serie de propuestas en caso de que quisiéramos hacer un proyecto en conjunto (...) yo me pueda meter a cualquier de estas oficinas a decirle “ve escuche lo que estabas haciendo, me interesa, hablemos a ver qué podemos hacer”.

Los emprendimientos cuentan con autonomía y habilidades para alcanzar los objetivos del conglomerado que se establecen a través de la cultura, que promueve las relaciones entre emprendimientos para que se apalanquen entre ellos mismos en el sentido de “darle la mano al otro” primero, antes de buscar opciones por fuera de la organización. Pero el lineamiento de estos objetivos no se enfoca en resultados, sino en la transmisión de la cultura a través de diferentes programas que velan por esto. Por ejemplo, esta organización en particular cuenta con diferentes actividades durante el año, como un open house, una inmersión, la fiesta anual, entre otros, los cuales favorecen a una cultura con un ambiente que promueve el empoderamiento. Estos espacios, más allá de generar negocios, sirven para crear unión, vínculos sociales, intercambiar ideas, expectativas, y reforzar parámetros culturales que hacen parte del conglomerado

De acuerdo a Davis & Newstrom (1999) los líderes que empoderan cuentan con ciertas características o atributos en particular: *“Se requiere de líderes fuertes, capaces de ofrecer guía, soporte y alentar”*. Analizando estos aspectos al interior de la organización estudiada para este trabajo, se encuentra que estas características se observan en mayor medida dentro de los líderes de los emprendimientos que en el mismo líder del conglomerado. Los siguientes extractos permiten ver un poco

estas características: *“Yo no tengo que establecer cada una de las reglas sino hacerlos partícipes de lo que estamos haciendo (...)”*. *“La oportunidad de contribuir a la formación de criterio es increíble, generar criterios, puntos de diferencia, confrontar opiniones (...)”*. Las características mencionadas sobre el líder que empodera permiten que los empleados de cada emprendimiento le den un significado diferente a su trabajo, pues le da sentido a las acciones que realizan día a día. A su vez, estas características permiten un crecimiento, tanto a nivel personal como profesional, en las personas que hacen parte de los equipos, y la sensación de satisfacción generada trae beneficios tanto para los emprendimientos como para el conglomerado en sí.

En general, durante este análisis de acuerdo al material reunido, pareciera que en el conglomerado no hay realmente procesos establecidos para el accionar, la idea de orden y los pasos a seguir no se encuentran definidos de manera formal. Esto lleva a que el trabajo se vaya desarrollando, pero de acuerdo a lo que dictamine el entorno en el cual se inscribe. Debido a lo anterior, los procesos para llevar a cabo proyectos varían, pues los inputs y los outputs no son los mismos para todos estos proyectos, lo cual permite determinar que es una organización que maneja el concepto de recursividad. Al final, esta es una organización que hace parte de un medio incierto que hace que haya un desplazamiento al interior, pero es aquí donde la organización busca encontrar un orden y estructurarse para poder reacomodarse.

9. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

El presente trabajo tenía como objetivo conocer las características de la estructura y el empoderamiento al interior de un conglomerado de tecnología de la ciudad de Cali. De acuerdo al análisis y discusión de los resultados se encontró un elemento que no se había contemplado teóricamente dentro de la investigación, sin embargo, consideramos pertinente presentarlo en los hallazgos, pues podría ser un punto de partida para futuras investigaciones y es la variable cultura, que viene a establecer o delimitar los comportamientos y objetivos organizacionales.

Encontramos que el tipo de estructura que más se enmarca para este, es la red dinámica por la forma en que se configura, pues ellos se ven a sí mismos como un núcleo que mantiene unido a sus emprendimientos, aunque con cierta independencia y autonomía, pues tienen libertad para llevar a cabo los objetivos organizacionales y pueden optar por establecer diferentes normas al interior de ellos, e incluso, pueden llegar a crear sinergia.

Al hacer el análisis de los resultados encontramos que existe un nivel de empoderamiento en este conglomerado que está relacionado, no sólo al tipo de estructura sino también a la cultura que se da al interior. El empoderamiento en este conglomerado se caracteriza por otorgar libertad, autonomía y poder de decisión a los emprendimientos, y a su vez, estos a sus equipos. Así mismo se encuentran inscritos en parámetros que dicta la organización como lineamientos a partir de la

cultura, lo que nos lleva a concluir que este aspecto es el promotor del empoderamiento.

Dentro de los lineamientos se encuentra los aspectos relacionados con el comportamiento organizacional, y son todas estas las que guían la conducta. De acuerdo a lo anterior, todo lo que se encuentre por fuera de estos parámetros puede causar una expulsión, pues el comportamiento no estaría alineado al esquema cultural del conglomerado.

Lo planteado anteriormente lo consideramos pertinente para continuar con una línea de investigación futura, pues encontramos que aunque la organización se configura bajo una estructura en red dinámica, lo que viene a ser cambiante es la forma como se promueve cultura, esto quiere decir, que un conglomerado debe tener un desarrollo muy fuerte en cultura organizacional para lograr que, aun cuando cada emprendimiento tiene su propia cultura y funcionamiento, logren funcionar en red de manera adecuada, con un parámetro y un comportamiento general, pues siendo emprendimientos distintos, estos deben alinearse y generar una dinámica, solo porque desde la perspectiva cultural están bajo el mismo lineamiento.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alvarez, J.L. (1997). Las redes frente a las burocracias. En RICART, J.E y ALVAREZ J.L.: *Cómo prepararse para las organizaciones del futuro*. Folio. Barcelona, pp. 39 – 65.
- Buitrago, F & Duque, I. (2013). La economía naranja: una oportunidad infinita.
- Castaño, G. Seminario de Teoría Administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Revisado el 05 de mayo del 2014 en http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.10/610Partes_continuacion7.htm
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Dubrin, A. (2003). *Poder, Política e Influencia en: Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Thomson.
- Etkin, J. Schvarstein, L. (1990). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fleitman, J. (2000) *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.
- Forster, N. (2005). *Maximum Performance*. Massachusetts:Edward Elgar Publishing.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional. Cómo estructurar organizaciones adaptables y sensibles*. México: Prentice-Hall.

- González, R. (2000). *Investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos*. México. Ediciones Paraninfo.
- Hall, R. (2006). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México: editorial Prentice Hall.
- Holguin, V. (2014). *Tesis Características de líderes y colaboradores que facilitan el empoderamiento*. Universidad Icesi, Cali, Colombia.
- Kark, R. Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, Vol 88 (2), 246-255.
- Lacouture, G. (1996). Factores motivacionales del apoderamiento (empowerment) en la organización. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28, 135-147.
- Marín, A. Ruiz, P. (2002) *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Mintzberg, H (1993). *Structure in five: designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Editorial Prentice Hall.
- Quinn, R. & Spreitzer, G. (1999). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *IEEE Engineering Management Review*, 21-28.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Ediciones Pearson.
- Wilson, T. (1997). *Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

ANEXOS

TABLAS

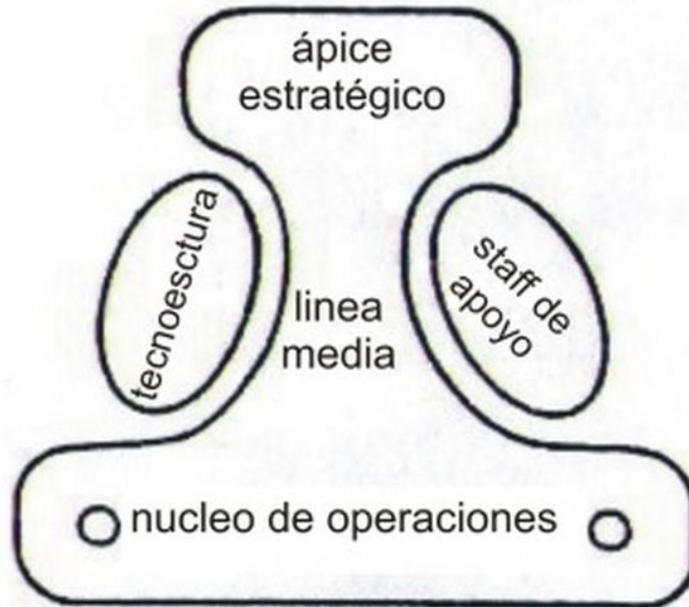
Tabla 1. Paradigma de la simplicidad y la complejidad

Paradigma de la simplicidad	Paradigma de la complejidad
Causalidad lineal en las organizaciones	Policausalidad en procesos
Impactos del contexto	Equilibrio dinámico
Homogeneidad de los sistemas	Concepto de recursividad
Idea del orden	Orden en el ruido y a partir de él
Reduccionismo	La forma del tiempo
Trivialización de los sistemas	Análisis sincrónico y diacrónico
	La ilusión de los objetivos
	Revisión del concepto de adaptación

Tabla 2. Mecanismos de control según Mintzberg, y tipos de estructura.

Mecanismo de control	Tipos de estructura
Adaptación mutua	Simple
Supervisión directa	Burocrática maquinal
Normalización de los procesos de trabajo	Burocrática profesional
Normalización de los resultados	Forma divisional
Normalización de las habilidades	Adhocracia
Normalización por normas	Organización misionera
	Red dinámica

Gráfico 1. Componentes de las organizaciones según Mintzberg.



Tomado de: MINTZBERG, H (1993). Structure in five: designing effective organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Tabla 3. Empoderamiento

EMPODERAMIENTO
Permite acercar la toma de decisiones al momento y lugar de los hechos
Genera ventajas competitivas a las organizaciones
Otorga autonomía y libertad a los colaboradores
Se necesita de un líder que delegue, apoye, guíe, entrene, motive y retroalimente
Motivación y compromiso con la organización
Comunicación, aspecto fundamental
Seguridad en sí mismo
Autodeterminación, sentido de las competencias propias, sentido del trabajo, impacto
Participación en la toma de decisiones
Líder que desea empoderar

Tabla 4. Extractos de entrevista.

Estructura

- **Emprendimiento 1**

Mecanismos de control (según Mintzberg)	Extractos de entrevista
Adaptación mutua	<p>“todo la () que es muy basada en la relación directa, face to face, en la integración. Entonces si se requiere de esa. De hecho la relación de cercanía en las actividades que hacemos es, estar permanentemente en contacto con la gente, decir que es lo que estamos haciendo, como pueden participar. Entonces ese es, de hecho parte de nuestra estrategia está ahí, el contacto directo y permanente.”</p> <p>“Funciona como un ecosistema natural, donde están digamos todas las condiciones dadas para que las personas que llegan aquí como emprendedores, o como colaboradores establezcan relaciones de sinergia pero en realidad no hay nada, digamos escrito o reglas o políticas que obliguen a las personas a hacer eso. Simplemente, el ecosistema facilita esas interacciones y esas relaciones de sinergia entre las empresas, entre los emprendimientos, perdón entre si entre los emprendimiento, entre los emprendedores, entre emprendedores y colaboradores ¿sí? Pero no hay por ejemplo estructuras de las que tú me hablabas, de jerarquía, de hecho tiende a ser una organización muy plana. Empezando por la estructura que primero como institución de apoyo tenemos, quien está a la cabeza dentro de la estructura general son los mismos emprendedores, la asamblea de emprendimiento.”</p> <p>“, imponer tu sabes que ni siquiera con los hijos. Mi visión alrededor de... es como mis hijos, ósea uno quiere para sus hijos lo mejor y uno les marca un camino y les abre oportunidades pero en cada parte</p>

	<p>deciden que hacer y en ese orden de ideas, y es que se han situado, ósea cada uno, sin duda alguna este es su escenario pueden potencializar no solamente sus conocimientos sino también las ideas y todo el tema comercial alrededor de lo que están haciendo pero cada cual decide que hacer.”</p>
Supervisión directa	<p>“él es nuestro presidente y fundador y genera muchísimos lineamientos pero si tú ves la estructura, el organigrama que tiene la institución como tal, arriba esta la asamblea de emprendedores, ósea que son los emprendedores lo que toman digamos ya decisiones estratégicas”</p> <p>“nosotros lo que hacemos es trabajar con las estrategias para fortalecer a... esa es nuestra función. Trabajar alrededor de la comunidad de los emprendimientos, trabajamos con cada una de las estrategias para que ellos a su vez vayan y trasmitan toda la... acompañamiento que necesitan ellos. Entonces nosotros nos encargamos de trabajar con estos emprendimientos estratégicos y a la vez vamos y buscamos fondos de cofinanciación para mantenerlos a ellos para la comunidad se mantenga.”</p>
Normalización por proceso de trabajo	<p>“... todas las condiciones están dadas para que las personas lleguen aquí como emprendedores, o como colaboradores y establezcan relaciones de sinergia, pero en realidad no hay nada, digamos escrito o reglas o políticas que obliguen a las personas a hacer eso.”</p> <p>“ellos van mostrando sus avances y van mostrando sus logros y eso es lo que nos permite pues tenerlos</p>

	dentro del portafolio e incluirlos en la medida en que se nos dé la oportunidad”.
Normalización de resultados	“...: no yo no los controlo, ellos definen cuál es su necesidad.... Si yo no los puedo controlar, cada cual se controla y el de al lado se encargará de jalarlo o de ponerlo en un estado diferente....”
Normalización de las habilidades	<p>“ósea ellos tienen unas habilidades en su conocimiento, en su desarrollo, en la forma.... Pero no todos tienen habilidades para todo. Hay uno que si son un poco más integrales y pueden desarrollar pero hay otros que son exclusivos para algo.”</p> <p>“¿Qué revisa? Fundamentalmente el ser. Para nosotros es importantísimo que los que hagan parte de nuestra comunidad, primero entiendan que esto no es un tema regulado, es un tema que lo hacemos entre todos, y lo segundo es que tenga una idea alrededor de la tecnología.”</p>
Normalización por normas	“aquí si nos preguntas si hay un manual de convivencia o un reglamento de trabajo, nada de eso tenemos.”

Estructura en red: “la manga representa tal cual esta organización porque cada casquito es un emprendimiento, una empresa con sus características, con sus políticas internas, con su estructura interna, pero todos estamos parados sobre una plataforma, sobre una base común, que es esa plataforma de emprendimiento, que es ese modelo de emprendimiento que nos rige y que todos estamos parados sobre él.” María Fernanda

“es que nosotros jurídicamente y administrativamente somos totalmente independientes, cada una de las empresas, y ParqueSoft es una empresa más, pero la función de ParqueSoft es trabajar para el resto de los emprendimientos entonces en ese sentido nosotros somos unos emprendedores.”

- **Emprendimiento 2:**

Mecanismo de control	Extractos de entrevista
Adaptación mutua	“no, todo es como charladito, todo se dice como en las primeras reuniones... pero si, todo es hablado con ellos... hacemos unas reuniones mensuales generales, para ver cómo va el avance del grupo. Como que tratamos de hacer muchas reuniones en momentos cruciales de la producción, para establecer como pautas y eso...”
Supervisión directa	
Normalización de los procesos de trabajo	“...de hecho ahorita nosotros estamos empezando un proyecto y hay muchas cosas que yo no sé cómo van a ser, o sea que sencillamente tengo una idea y que en el camino se irán despejando muchos asuntos porque siempre estamos haciendo las cosas por primera vez no hay nada que lo estemos haciendo que lo hagamos dos, tres cosas que ya hayamos hecho antes...” “...en cada proyecto y es que nosotros tratamos de ser muy juicios haciendo un proceso de sistematización de cada experiencia, entonces nosotros de pues de cada proyecto nos sentamos a escribir un libro (risas), un libro que recoge el proyecto, como terminó siendo, porque a veces lo que uno

	<p>formula no termina sien..., obviamente eso cambia sobre el camino, como termino siendo, y casi que es un diario... en algunos casos incluyen unas reflexiones también, profesionales y personales sobre los procesos, en casos dejamos al menos el registro, o sea esto tiene distintos fines, pero si tratamos siempre de hacerlo...”</p> <p>“hemos fijado con todo el mundo pues de que nos interesa que estén aquí, que sea presencial, pero cada cual maneja sus tiempos como mejor le convenga, digamos, la mayoría de los que están aquí llegan entre las nueve de la mañana y se van entre seis y siete de la noche,...”</p> <p>“este año, no, estos objetivos y esas cosas así, nosotros nunca lo hemos hecho y hemos crecido como muy pausadamente y como muy orgánicamente como con las cosas que nos han ido sucediendo, y así siento que somos nosotros de alguna manera.”</p>
Normalización de los resultados	<p>“nosotros trabajamos por proyectos, involucramos a las personas que trabajan, a nuestros colaboradores por un contrato que se llama prestación de servicios, entonces lo que nosotros hacemos es, tenemos unos, hacemos una planeación, una súper planeación del proyecto y tenemos súper planificado qué es lo que vamos hacer este mes, entonces cada uno de los que está aquí sabe cuáles son las tareas que tiene este mes y, eh, digamos que cada cual trabaja, pues tiene que</p>

	trabajar en pro de que cumpla con esas metas.”
Normalización de las habilidades	<p>“¿cómo funcionamos nosotros? normalmente en un proyecto audiovisual se dividen, mi hermana asume, ella es, las dos somos comunicadores, pero ella tiene un énfasis en escritura de guion y ella es especializada en el tema de la dirección, entonces, muchas veces mi hermana es directora, guionista y directora, yo soy productora, yo soy comunicadora, pero yo hice estudios de gestión cultura, yo me encargo más de la gestión de los recursos del equipo, de la conformación de, del grupo de trabajo, ir a buscar alianzas, hablar con gente, bueno toda estas cosas que toca hacer más...”</p> <p>“todos los chicos que trabajan con nosotros son animadores, tengo un equipo de 12 animadores y en Colombia no hay una carrera que de animación, ellos son muchos diseñadores gráficos, u otros artistas plásticos gomosos, digamos, por la animación, que en sus prácticas y sus cosas aprenden a animar, eso es muy distinto a haberse graduado de eso, entonces nosotros esas búsquedas las hacemos a punta de talento...”</p> <p>“sabemos que tenemos que buscar a alguien que sea como un medio entre ingeniero, entre fotógrafo, pero que maneje software, que sea animador y yo no sé ese perfil a donde lo encuentro, yo solo sé que necesito como alguien así...”</p>

	<p>“De los roles que desempeña en cada momento. Hay diferencias mínimas entre esos roles, es por roles básicamente y entre esos roles tenemos una excepciones y es, depende de lo que tu preguntabas y es los que vienen trabajando con nosotros.”</p>
<p>Normalización por normas</p>	<p>...”nosotros digamos lo que no podemos como tener un horario estricto, ni podemos decirle a la gente “tiene que estar aquí de tal a tal”, pero lo que le proponemos a todo nuestro equipo es que nosotros les garantizamos un espacio de trabajo a ellos para que puedan venir a realizar una obra en unas condiciones iguales, todas con el mismo computador, con un software que nosotros estamos proveyendo para trabajar, como creando un espacio de reunión, porque nuestro trabajo es como una creación colectiva digamos,...”</p> <p>“obviamente estamos trabajando juntos en equipo, entonces tenemos como unas normas, nuestras normas, pues entonces, por ejemplo, el tema de la música,...”</p>
<p>Estructura en red</p>	<p>“() es como, es como un gran soporte que tenemos todas las empresas que estamos acá digamos que, he, nosotros, somos, es como una relación en doble vía, nosotros nos beneficiamos de muchas cosas que tiene () y () a la vez, eh digamos, se beneficia con los proyectos que</p>

	nosotros tenemos, le da visibilidad a la labor que hace ()”
--	--

- **Emprendimiento 3:**

Mecanismo de control	Extractos de entrevista
Adaptación mutua	<p>“...las decisiones siempre son consensuadas, y eso ha sido digamos, creo que yo, creo que de una importancia tal que ellos se sienten completamente conectados con la empresa y son felices trabajando para la empresa.”</p> <p>“...entonces ellos no son los que dicen “vamos a ver qué solución les damos”, sino al contrario, ellos dicen “los emprendedores hacen parte de esto, vengan emprendedores y discutamos este problema entre todos y tengamos ideas entre todos a ver que hacemos para manejar esta cartera tan tremenda que tenemos de gente que no nos ha pagado”.</p> <p>“...yo hablo mucho con mi socio, tratamos de divagar sobre ideas y de más que tenemos siempre con un cafecito porque hablamos bastante. Eh... yo diría que eso, generalmente nos reunimos con él y es a tirar lápiz básicamente a, ver que podemos hacer y demás.”</p>
Supervisión directa	
Normalización de los procesos de trabajo	<p>M: “como un manual, como un reglamento de trabajo....</p> <p>E: exactamente y con muchas ganas de hacerlo pero no, no lo tenemos todavía y... es urgente ya ese nos está creciendo la plata e imagínate eso se va volviendo cada vez más difícil.”</p>

	<p>“esto es un proceso sistémico porque al fin de cuentas, eh, la parte creativa, intelectual del asunto ya se ha dado a través del grupo, y más del grupo de investigación y desarrollo de la empresa, pero cuando recibes un proyecto en donde se trate ya de solucionar una problemática a partir de lo que ya tenemos, básicamente, como te digo es sistémico, es “bueno cuáles son los requerimientos, levante requerimientos, qué de lo que tenemos sirve para cumplir esos, con esa necesidad y cómo lo vamos a aplicar en terreno, si?, entonces allí no se aplica mucho la parte creativa porque ya, ya la parte creativa la hemos aplicado a la hora de conseguir la solución, entonces eso sería, es un proceso muy normal en ese aspecto.”</p> <p>“tenemos un protocolo ya establecido, que yo te diga ya está el documento por escrito y demás, no, está muy, muy ahí, pero está el conocimiento, está el know-how dentro de la empresa, entonces, como somos tan poquitos por fortuna, eso todavía es manejable, en ese momento tocará aplicar la parte que yo más detesto y es llenarnos de volúmenes de información para poder colocar eso claro, si?,”</p>
<p>Normalización de los resultados</p>	<p>“...tanto para ellos como para mí, en cuanto a que tienen que cumplir con las metas, sino me están cumpliendo con las metas obviamente comienza uno a volverse más restrictivo,...”</p> <p>“yo a pesar de la relación que tengo con ellos yo sigo siendo el jefe, y ellos saben que tienen una relación</p>

	<p>contractual conmigo en donde me tienen que cumplir una serie de objetivos para los cuales se les está pagando.”</p> <p>“no estoy viendo resultados versus de que cuando ya comienzan a verse los resultados también los hago participes de eso, entonces lo sienten ya como personal, ya sienten que no solamente vienen aquí es a cumplir una hora laboral como si estuvieran en cualquier otro trabajo si no que saben que aquí están construyendo el nuevo futuro que también los puede beneficiar a ellos,…”</p>
Normalización de las habilidades	<p>“qué sabes un emprendedor para sobrevivir y tener éxito? Básicamente saber escuchar, hablar, saber escuchar a los clientes.”</p> <p>“Eh perseverancia, indispensable la perseverancia. Yo diría que sería eso.”</p> <p>“...creo que eso es muy importante como características del emprendedor, tomar la crítica como debe ser, tanto la destructiva como la constructiva.”</p>
Normalización por normas	<p>“...también se necesitan unas políticas claras al interior de la empresa, es decir, si ellos en este momento necesitan discutir algo, explorar una ideas y demás, ellos pueden salirse libremente de su puesto de trabajo y venirse aquí a la junta o irse donde necesiten ir para explorar esa idea, si?,...”</p> <p>“...se parece en cuanto a que igual tenemos una planta laboral, igual tenemos un espacio dedicado al</p>

	<p>trabajo colaborativo y en grupo, se cumplen horarios, eh tenemos meta, planes y metas a cumplir, eh, el funcionamiento es normal, lo que pasa es que ya tratamos de salir de ese ciclo rígido de cualquier trabajo convencional,..."</p> <p>"no pues básicamente yo intento siempre llegar a una hora específica... me levanto a las 6, 6 y media. Por ejemplo ahora que estoy dictando clases, que acabo de empezar justamente hoy, las clases son a las 7 entonces, pues allá debo estar a las 7 en la Universidad, de 7 a 9, y ya luego vengo a laborar. Pero un día normal en el emprendimiento es, 6 y media levantarse, desayuno y chao y venir a trabajar, trato de mantener con el grupo de trabajo más orientado hacia las metas que hacia el mismo cumplimiento del horario, entonces..."</p> <p>"...ellos sabe que si bien pueden tomarse ciertas atribuciones con el horario, más que todo el de salida, no tanto el de entrada, el de entrada si me gusta que estén como mínimo a las 8 aquí, marcela es la única que llega al as 7, por la cuestión del mercado (...) pero el horario de salida es un poquito más flexible,..."</p> <p>"...sino me están cumpliendo con las metas obviamente comienza uno a volverse más restrictivo con los tiempos y los permisos, pero básicamente es llegar aquí, la labor, el trabajo, almuerzo de una hora de descanso."</p> <p>"de ocho a seis generalmente ¿sí? Pero porque sábados no venimos a trabajar.</p>
--	---

	<p>Eh... Pero si necesitan salir o cualquier cosa me avisan y me avisan con tiempo. Básicamente son reglas ya muy personal, ya es de confianza, como te digo, si vas a salir avísame, hay ningún problema yo con toda seguridad te voy a dar el permiso pero tenes que avisarme para saber si puedo contar con vos o no ese día, listo, no tenemos algo así establecido como un... ¿cómo se llama?, como”</p>
<p>Estructura en red</p>	<p>“Somos completamente independientes como empresa, pagamos a() por un arriendo y () tiene una serie de propuestas en caso de que quisiéramos hacer un proyecto en conjunto. No hemos tenido el primer proyecto en conjunto con () eh... pero digamos que ya estamos en conversaciones para saber cómo sería el proceso en caso de que saliera, pero no tenemos experiencia hasta el momento. Lo único en estos momentos () actúa legalmente como arrendatario nuestro ¿sí? “</p> <p>“A mí el espacio de () me gusta mucho, si?, me parece, todos lo dicen y suena ya a chachara pero es la verdad, la cuestión de sinergias, sinergias implica, significa, implica que yo me pueda meter a cualquier de estas oficinas a decirle “ve escuche lo que estabas haciendo, me interesa, hablemos a ver qué podemos hacer”</p>

- **Emprendimiento 4:**

Mecanismo de control	Extractos de entrevista
Adaptación mutua	
Supervisión directa	
Normalización de los procesos de trabajo	<p>“es mecánico porque el proceso creativo tienen mecanisidades para escribir un guion de largometraje, contigo no lo vemos, pero un guion de largometraje está estructurado y tú la página uno tienes que escribir una cosa y en la tres lo otro y en la treinta y la cuarenta cinco. Todas las fases están, o sino no había industria audiovisual, industrio de lo que sea, entonces en ese momento pues uno implementa el método y toda esa otra cosa que ha estado ahí gestándose que se ha ido entrando, porque el cerebro no desecha nada todo queda ahí almacenado ahí en las carpetas todo eso sale, todo eso sale a la hora de sentarse uno,...”</p>
Normalización de los resultados	
Normalización de las habilidades	<p>“El parque es un ecosistema de proyectos. Entonces digamos que tu presentas el proyecto, el proyecto es evaluado por un comité, ... entonces uno entra con un proyecto de negocio tal y como Orlando concibe que es uno. Yo a lo mejor estoy hablando de proyectos de negocio y Orlando habla de otra cosa,... Entonces uno entra, entonces el perfil con el que nosotros entramos claro, yo llego con el proyecto de Transmedia, digamos que</p>

	en el ese saber hacer transmediatico pues entonces Parque tiene requerimientos constantes y uno mismo.”
Normalización por normas	“El modelo es supremamente libre, la única limitante te la da el horario de, el horario de Parque que esta como hasta las nueve de la noche y desde las seis de la mañana. Como en caso de necesidad eso puede ser variable, pero eres dueño, eres empresario, entonces como empresario tú determinas como es tu tiempo si llegas a las seis o llegas a las diez o tomas las mañanas.”
Estructura en red	

- **Emprendimiento 5:**

Mecanismo de control	Extractos de entrevista
Adaptación mutua	
Supervisión directa	
Normalización de los procesos de trabajo	<p>“...trabaja con uno horarios de espectáculos, muchas veces por la noche o muy puntual al medio día, no tienen horarios de trabajo,...”</p> <p>“...si hay que trabajar hasta las tres de la mañana, hay gente que trabaja mejor por la noche, pero tiene que haber una gente de horario de oficina porque nosotros tenemos que hacer gestiones con gente que trabaja en horario de oficina, pero la gente que está por fuera maneja su propio tiempo.”</p> <p>“...porque uno va abriéndose las puertas, entonces va una amarrando, conociendo personas, entonces va una diseñando espacios, conquistando gente, cambiando vidas también en el</p>

	proceso y todo eso lo va cambiando a uno definitivamente.”
Normalización de los resultados	
Normalización de las habilidades	<p>“...ser creativo es un don, hay gente que simplemente no concibe más.”</p> <p>“..., querer hacer con el compromiso de hacerlo, una persona que diga me le voy a meter y le voy a meter con ganas y lo voy a hacer hasta el final de los tiempos.”</p>
Normalización por normas	“Yo aquí tengo una ventaja y es que controlo mi tiempo. Entonces por ejemplo hoy, me toco llegar a las 10, no tuve que marcarle tarjeta a nadie, y ahorita por la entrevista voy a empezar a trabajar a las once y media y nadie determina si eso está bien o está mal.”

Tabla 5. Extractos de entrevista

Empoderamiento

- **Emprendimiento 1:**

Características del Empoderamiento	Extractos de entrevistas
Permite acercar la toma de decisiones al momento y lugar de los hechos	“...imponer tu sabes que ni siquiera con los hijos. Mi visión alrededor de... es como mis hijos, ósea uno quiere para sus hijos lo mejor y uno les marca un camino y les abre oportunidades pero en cada parte deciden que hacer,...”
Genera ventajas competitivas a las organizaciones	

Otorga autonomía y libertad a los colaboradores	
Se necesita de un líder que delegue, apoye, guíe, entrene, motive y retroalimente	“...digamos, hay muy pocos que tenemos el éxito que llega a tener Orlando, pero lo bonito es que él coge esa experiencia que él gana y lo que hace es ver cómo hace eso para multiplicarlo y de alguna manera aportárselo a una cantidad de gente que está como buscando ese camino”. Fosfenos refiriéndose al líder de ...
Motivación y compromiso con la organización	
Comunicación, aspecto fundamental	
Seguridad en sí mismo	
Autodeterminación, sentido de las competencias propias, sentido del trabajo, impacto	“Es que nosotros jurídica y administrativamente somos totalmente independientes, cada una de las empresa, y... es una empresa más, pero la función de... es trabajar para el resto de los emprendimientos entonces en ese sentidos nosotros somos unos emprendedores.” María Fernanda
Participación en la toma de decisiones	“...entonces ellos no son los que dicen “vamos a ver qué solución les damos”, sino al contrario, ellos dicen “los emprendedores hacen parte de esto, vengan emprendedores y discutamos este problema entre todos y tengamos ideas entre todos a ver que hacemos para manejar esta cartera tan tremenda que tenemos de gente que no nos ha pagado”.

Líder que desea empoderar	
---------------------------	--

- Emprendimiento 3

EMPODERAMIENTO	
Permite acercar la toma de decisiones al momento y lugar de los hechos	
Genera ventajas competitivas a las organizaciones	“...como creando un espacio de reunión, porque nuestro trabajo es como una creación colectiva digamos, hay un momento en que eso nace de acá, o como toda obra audiovisual eso mucha gente le mete la mano pa’ que eso pueda ser posible, entonces digamos generamos mucho esa dinámica de trabajo en equipo...”
Otorga autonomía y libertad a los colaboradores	“Eh, hemos fijado con todo el mundo pues de que nos interesa que estén aquí, que sea presencial, pero cada cual maneja sus tiempos como mejor le convenga...”
Se necesita de un líder que delegue, apoye, guíe, entrene, motive y retroalimente	
Motivación y compromiso con la organización	“...”entonces tratamos como de que por lo menos el ambiente y las cosas que hagamos sean bacanas para que todos estén como aquí contestos...”
Comunicación, aspecto fundamental	
Seguridad en sí mismo	

Autodeterminación, sentido de las competencias propias, sentido del trabajo, impacto	
Participación en la toma de decisiones	“Hacemos muchas reuniones pa’ ponernos de acuerdo entre los directores, a veces reuniones generales con todo el grupo, cosas en donde ponemos en común ideas, se hacen también, miramos todos en conjunto, miramos si nos gusta, si no nos gusta, si se puede mejorar...”
Líder que desea empoderar	

- **Emprendimiento 3**

EMPODERAMIENTO	
Permite acercar la toma de decisiones al momento y lugar de los hechos	
Genera ventajas competitivas a las organizaciones	“Esto yo lo reconozco como un trabajo de grupo y no como un trabajo individual de una, dos, o tres personas o simplemente los socios porque no es así”.
Otorga autonomía y libertad a los colaboradores	“Yo nunca les pongo una fecha de cumplimiento, ellos se las ponen” “...si ellos en este momento necesitan discutir algo, explorar una ideas y demás, ellos pueden salirse libremente de su puesto de trabajo y venirse aquí a la junta o irse donde necesiten ir para explorar esa idea,...”

Se necesita de un líder que delegue, apoye, guíe, entrene, motive y retroalimente	
Motivación y compromiso con la organización	“...las decisiones siempre son consensuadas, y eso ha sido digamos, creo que yo, creo que de una importancia tal que ellos se sienten completamente conectados con la empresa y son felices trabajando para la empresa.”
Comunicación, aspecto fundamental	“Pero lo primero que yo hago es darles a entender cuál es la filosofía de la empresa y hacia dónde vamos con cada una de estas cosas...”
Seguridad en sí mismo	
Autodeterminación, sentido de las competencias propias, sentido del trabajo, impacto	
Participación en la toma de decisiones	
Líder que desea empoderar	“Yo no tengo que establecer cada una de las reglas sino hacerlos partícipes de lo que estamos haciendo...” “...cuando ya comienzan a verse los resultados también los hago partícipes de eso, entonces lo sienten ya como personal, ya sienten que no solamente vienen aquí es a cumplir una hora laboral como estuvieran en cualquier otro trabajo si no que saben que aquí están construyendo el nuevo futuro que también los puede beneficiar a ellos...”

- **Emprendimiento 4**

EMPODERAMIENTO	
Permite acercar la toma de decisiones al momento y lugar de los hechos	
Genera ventajas competitivas a las organizaciones	
Otorga autonomía y libertad a los colaboradores	<p>“El modelo es supremamente libre, la única limitante te la da el horario de, el horario de Parque que esta como hasta las nueve de la noche y desde las seis de la mañana. Como en caso de necesidad eso puede ser variable, pero eres dueño, eres empresario, entonces como empresario tú determinas como es tu tiempo si llegas a las seis o llegas a las diez o tomas las mañanas.”</p>
Se necesita de un líder que delegue, apoye, guíe, entrene, motive y retroalimente	
Motivación y compromiso con la organización	
Comunicación, aspecto fundamental	
Seguridad en sí mismo	
Autodeterminación, sentido de las competencias	

propias, sentido del trabajo, impacto	
Participación en la toma de decisiones	
Líder que desea empoderar	

- Emprendimiento 5

EMPODERAMIENTO	
Permite acercar la toma de decisiones al momento y lugar de los hechos	“la oportunidad de contribuir a la formación de criterio es increíble, generar criterios, puntos de diferencia, confrontar opiniones,...”
Genera ventajas competitivas a las organizaciones	
Otorga autonomía y libertad a los colaboradores	
Se necesita de un líder que delegue, apoye, guíe, entrene, motive y retroalimente	
Motivación y compromiso con la organización	
Comunicación, aspecto fundamental	
Seguridad en sí mismo	

Autodeterminación, sentido de las competencias propias, sentido del trabajo, impacto	
Participación en la toma de decisiones	
Líder que desea empoderar	“Yo no tengo que establecer cada una de las reglas sino hacerlos partícipes de lo que estamos haciendo...”

Tabla 6. Encuesta semi estructurada realizada a los emprendimientos

Datos personales

- Nombre
- Edad
- Sexo/género
- Estudios realizados
- Estado civil
- Con quién vive

Sobre estructura y empoderamiento

- ¿Cuál es la función que usted cumple dentro de su puesto de trabajo?
- ¿Qué responsabilidades tiene a cargo?
- ¿Qué entiende usted por empoderamiento? De acuerdo a esta definición ¿se siente usted empoderado? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Creería usted que podría ser empoderado?
- ¿Siente usted que tiene autonomía e independencia en su puesto de trabajo?
- ¿Le gustaría tener mayor independencia en su puesto de trabajo? ¿Por qué?
- ¿Quién decide la manera en la que debe proceder en su trabajo?
- ¿Quién toma las decisiones que corresponden a sus funciones laborales y a su trabajo en general?
- Si encuentra durante su labor una manera más efectiva de realizar su trabajo ¿tiene la posibilidad de implementar dicha manera?
- ¿Cree usted que necesita de la ayuda de otro para realizar su labor de manera exitosa?

- ¿Recibe usted del jefe información relevante para su trabajo?
- ¿Cree usted que su trabajo es importante para la organización? ¿Por qué?
- Cuando se necesita tomar una decisión importante respecto del proceso productivo ¿Cuál es su aporte a dicho proceso de toma de decisiones? ¿Se siente en capacidad de aportar ideas a su equipo de trabajo y a su líder?
- ¿Se le han ocurrido a usted ideas nuevas y creativas que aporten al proceso productivo? ¿Las ha comunicado a su líder? ¿Cómo las ha recibido este?
- ¿Alguna vez ha cometido algún error en el ejercicio de sus labores? ¿Cómo se ha sentido? ¿Cómo ha manejado esto? ¿cómo ha intervenido en esta situación su jefe?
- ¿Se cree en la capacidad de influir dentro de su unidad de trabajo? ¿Cree que los demás los escuchan? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Cómo se reparte las responsabilidades entre usted y su equipo de trabajo? ¿Quién es responsable por qué?
- ¿Cómo su jefe se asegura del cumplimiento de las tareas que le asigna?
- ¿Cómo se le comunica a la gente las innovaciones, proyectos, decisiones, cambios que va a realizar la compañía? ¿cree usted que la información tiene una guía o es informal?

Sobre el tema los otros temas del semillero

El empleo

- Trayectoria laboral y reconstrucción de hitos de la vida laboral:
 1. Culminación de estudios de pregrado.
 2. Ingreso o culminación de estudios de postgrado.
 3. Ingreso al mundo del trabajo.
 4. Cambios de trabajo e instituciones en las que se ha laborado.
 5. Ascensos laborales/salariales.
 6. Variación en las modalidades de contratación. ¿Qué tipo de contratos ha tenido? ¿Cómo ha sido la vinculación a la seguridad social?
 7. Cambios de jefe/superiores.
- Historia de su vinculación a la empresa
- Descripción de rutinas laborales, diarias y semanales.
 1. Un día de su vida entre semana (desde que se levanta hasta que se acuesta)
 2. Un día de su vida en fin de semana (desde que se levanta hasta que se acuesta)

Nota: Señalar en estos días: a) los momentos de descanso y entretenimiento. B) los hábitos.

- Relate una acción que realice con mucha frecuencia en el trabajo de manera individual y otra de manera colectiva.
 - Relate una acción que realice con frecuencia en el trabajo para: salir del aburrimiento, estimular la creatividad, relajarse durante el trabajo, solucionar algún problema.
 - En qué lugares realiza estas acciones?
 - Las realiza solo o en compañía? Con quién?
 - Formas de contratación con la empresa
 - Tipo de normativa (normas, leyes, reglas (tácitas o formales) que regula y controla su trabajo.
 - Cómo se vigila el cumplimiento de esta normativa (a través de qué procedimientos, tecnologías, regulaciones).
 - Sobre qué asuntos se le pide que se “autorregule”. Es decir, sobre qué asuntos la regulación no proviene de “afuera”.
 - ¿Cuáles son razones por las que se podría despedir a alguien del emprendimiento del que usted forma parte? ¿Está de acuerdo con estas razones?
 - Cómo son las relaciones con: a) los jefes, b) pares y c) subalternos (explorar las relaciones de poder y las formas en que se ejerce la autoridad).
 - Recursos técnicos y tecnológicos empleados en el trabajo (Qué aparatos/artefactos usa para trabajar?, desde los más sofisticados hasta los más simples)
 - Valor que se le otorga a la estabilidad como objetivo en la vida laboral.
 - Inversiones sociales, económicas y afectivas que los emprendedores hacen para garantizar su permanencia en el trabajo.
1. Papel de las redes sociales y vínculos para procurarse mantenimiento en el trabajo.
 2. Habilidades en el dominio de relaciones con los jefes.
 3. Agencia de otras formas de sustento no derivadas del trabajo como emprendedores.
 4. Actualización y formación constante
- Forma en que se percibe a los emprendedores en tanto grupo social (autopercepción y representaciones de los emprendedores para los entrevistados).
 - Qué saberes debe tener un emprendedor para sobrevivir y tener éxito en este trabajo.

- Requisitos y cualidades profesionales, académicos y personales de un buen emprendedor
- Satisfacciones y frustraciones con respecto a su condición y desempeño laboral.
- Con respecto a su futuro laboral:
 1. Cuáles son sus metas y planes
 2. Obstáculos que se perciben para la conquista del futuro soñado.
 3. Forma en que se imagina la vejez
 4. Forma en que se imagina la vida familiar y afectiva en el futuro.
 5. Obstáculos que se perciben para la conquista del futuro soñado.
 6. Temores y confianzas respecto al futuro.

Para los que tienen trabajos flexibles.

- ¿Cómo ha sido su experiencia de flexibilidad? ¿qué satisfacciones deriva de ella? ¿Qué desventajas le encuentra?
- ¿Cómo enfrentan estas dificultades?
- Forma en que se lidia con las demandas económicas de la vida familiar ante la desregulación de ingresos propiciada por las modalidades de contratación.

El trabajo y la obra

- ¿Cómo relaciona el trabajo que realiza con la tecnología?
- ¿Cómo lo relaciona con el arte?
- ¿En qué se parece su trabajo a un trabajo “tradicional” y en qué se diferencia?
- ¿Qué satisfacciones tiene su trabajo?
- ¿Qué cambiaría de su trabajo?
- Descríbanos la experiencia más satisfactoria (gozosa, alegre, chévere, feliz, etc.) que usted haya tenido aquí, en el emprendimiento.
- Descríbanos la última vez que se sintió satisfecho, feliz (que haya experimentado gozo, alegría), en su trabajo.
- Hablemos de la experiencia menos satisfactoria (ligada a emociones de tristeza, desilusión, rabia, etc.) que usted haya tenido aquí, en el emprendimiento.
- Descríbanos la última vez que se sintió infeliz en su trabajo (Indagar por conflictos, fracasos, obstáculos, confrontaciones, etc.)

- Qué condiciones requieren los emprendedores para realizar creativamente su trabajo
- Con cuáles de estas condiciones cuenta usted?
- De qué condiciones carece en su trabajo?
- Cómo podría cambiar su trabajo (espacio, condiciones, normativa, dotación) para que usted fuese más creativo?
- ¿Qué estilo de vida tiene un trabajador que hace lo que usted hace?
- Cómo se viste un trabajador/a que hace lo que usted hace?
- Inversiones que se hacen en casa o en la vida personal para favorecer el trabajo (compra de libros, dotación tecnológica, dotación de espacios para el trabajo en casa).
- Inversiones que se hacen en el tiempo libre para favorecer el trabajo (p. ej. Cacharrear en el computador).
- Actividades a las que se destina el tiempo libre.
- ¿Qué es para usted un “trabajo creativo”?
- ¿Cómo alimenta su creatividad?
- ¿Qué tipo de carreras son más “creativas” que otras?
- ¿Cómo identifica usted a alguien creativo?
- Suponga que se le pide un proyecto concreto. ¿De qué manera procede? ¿Cuál es el proceso que lleva a cabo?
- Descríbanos una obra que haya elaborado recientemente, ¿cómo fue su proceso de elaboración? ¿Quiénes participaron de este trabajo? ¿Qué procedimiento se siguió? ¿Qué objetos formaron parte del proceso?
- ¿A quién pertenece la obra que usted realiza? ¿Tiene usted derechos sobre ella?
- ¿Qué es lo más difícil de hacer en el desarrollo de un trabajo creativo?
- ¿De qué forma (...) como organización contribuye a hacer más creativo su trabajo?
- ¿Cómo lo hace el emprendimiento al que usted pertenece?
- ¿Cómo podría cambiar la organización para ayudarle a ser más creativo en su trabajo?
- ¿Cómo podría cambiar el emprendimiento al que usted pertenece para ayudar a ser más creativo en su trabajo?
- ¿Cómo descansa usted? ¿Qué estrategias emplea para relajarse y descansar?
- Le voy a mencionar una palabra y quiero que me diga las primeras cinco palabras que se le vienen a la mente. La palabra es trabajo. (Se conversa con el entrevistado sobre cada una de las palabras).

