



Efectos del empoderamiento sobre la satisfacción laboral y el entorno creativo en los empleados de Pymes Peruanas

Effects of empowerment on job satisfaction and creative environment in employees of Peruvian SMEs

Jorge Javier Flores-Perez*, Cecilia A. Gutierrez N., Cecilia E. Torres P.

Universidad Tecnológica del Perú, Perú

Recibido el 07 de abril de 2024; aceptado el 07 de octubre de 2024
Disponible en Internet el: 10 de junio de 2025

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Perú constituyen el soporte de una economía que genera altos niveles de empleo, pero que también, son vulnerables a la supervivencia por la ausencia de estrategias gerenciales. El objetivo de esta investigación fue determinar el impacto mediador del entorno creativo en la relación entre el empoderamiento y la satisfacción laboral en los empleados de las pymes. La investigación adoptó un enfoque post-positivista con un paradigma cuantitativo y la aplicación del método hipotético deductivo. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple en las pymes de los sectores de economía de manufactura y comercio en las ciudades Lima y Arequipa con una muestra de 318 unidades de análisis para la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados encontraron que el empoderamiento produce un efecto sobre la satisfacción laboral y sobre el entorno creativo. Los hallazgos demostraron que el entorno creativo ejerce el rol mediador en la relación entre el empoderamiento y la satisfacción laboral.

Código JEL: D21, D29, I31, J30, M12

Palabras clave: empowerment; satisfacción laboral; entorno creativo

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: flores.jorge@pucp.pe (J. J. Flores-Perez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2025.5542>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

Small and medium-sized businesses (SMEs) in Peru constitute the support of an economy that generates high levels of employment, but they are also vulnerable to survival due to the absence of management strategies. The objective of this research was to determine the mediating impact of the creative environment in the relationship between empowerment and job satisfaction in employees of SMEs. The research adopted a post-positivist approach with a quantitative paradigm and the application of the hypothetical-deductive method. Simple random probabilistic sampling was used in SMEs in the manufacturing and commerce economy sectors in the cities of Lima and Arequipa with a sample of 318 analysis units for the application of structural equation models. The results found that empowerment produces an effect on job satisfaction and the creative environment. The findings demonstrated that the creative environment plays a mediating role in the relationship between empowerment and job satisfaction.

JEL Code: D21, D29, I31, J30, M12

Keywords: Empowerment, job satisfaction; creative environment

Introducción

El clima organizacional en el que operan las empresas actualmente, exige elevados niveles de gestión para alcanzar el éxito (Siyal et al., 2021). En la dinámica gestión gerencial, la creatividad de los empleados es una fuente vital de ventaja competitiva para el éxito organizacional a largo plazo (Hughes et al., 2018). Los empleados que son creativos en el lugar de trabajo generan ideas que benefician a la organización (El-Kassar et al., 2022). Es por ello que, la mayoría de las organizaciones invierten mucho en encontrar formas efectivas de construir un entorno creativo para los empleados (Liu et al., 2020). Por lo tanto, la comprensión del impulso organizacional para un entorno creativo debe abordarse a la luz de las lagunas encontradas en las evaluaciones de la literatura y en las direcciones de investigaciones (Yesuf, et al., 2024).

Los lugares de trabajo son algo más que vehículos para maximizar la riqueza de los propietarios, son considerados dentro del comportamiento organizacional positivo, generadores de situaciones que ayudan a los seres humanos a desarrollar su potencial y a sentirse más realizados (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014). Esto significa que evaluar la creatividad en el lugar de trabajo desde el punto de vista del empleado más que desde el punto de vista gerencial, es congruente con el movimiento de psicología positiva dentro del comportamiento organizacional. Estudios previos han encontrado que factores personales como el conocimiento diversificado adquirido (Tang et al., 2017), la apertura a la experiencia (Xu et al., 2018), experimentar tensiones, (Liu et al., 2023) y percibir la motivación intrínseca (Gong et al., 2017; Malik et al., 2019), tienen efectos positivos en la creatividad radical de los empleados. En este sentido, el diseño de un entorno creativo hace que el lugar de trabajo sea más atractivo y beneficioso para la satisfacción laboral de los empleados (Mayfield & Mayfield, 2017).

Autores recientes, explican que satisfacción laboral es una condición emocional que lleva a una persona a tener una actitud positiva al evaluar los problemas y todo lo que se encuentra en su entorno de trabajo (Indrayani et al., 2024). Los trabajadores experimentan una mayor satisfacción laboral en un entorno más creativo, a pesar del nivel de creatividad que exige su trabajo (Mayfield et al., 2020). Un entorno creativo se fortalece cuando los empleados perciben autonomía (Gao & Jiang, 2019). La percepción de autonomía de libertad para decidir cómo hacer el trabajo y del impacto producido por la participación en la toma de decisiones en los empleados, es producida por el estado psicológico que impulsa el empoderamiento (Thomas & Velthouse, 1990; Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010). En una empresa que aplica el empoderamiento, se proporciona una alta autonomía de tarea a los empleados y aumenta la generación de ideas novedosas para el desempeño de sus actividades (Sia & Appu, 2015). El empoderamiento mejora el comportamiento de la ciudadanía organizacional (Li et al., 2017), los recursos psicológicos positivos de los empleados (Cheong et al., 2016), como la confianza y la autoeficacia que les afirma su creencia en un alto desempeño y la seguridad en sus capacidades laborales (Yin & Liu, 2022).

Al establecer un vínculo fundamentado en estudios realizados sobre el empoderamiento, la satisfacción laboral y el entorno creativo, se puede argumentar que, el empoderamiento como estrategia gerencial, otorga confianza, autonomía e intercambio de recursos que pueden influir en la percepción de los factores que producen satisfacción laboral en los empleados y pueden generar un entorno creativo que conduce a la innovación dentro de las organizaciones. Dado que hasta el momento, la revisión de la literatura indica que no existe un estudio que vincule en un modelo conceptual los efectos que se pueden producir entre el empoderamiento, el entorno creativo y la satisfacción laboral; esta investigación contribuye a esta brecha generando nuevos conocimientos con sus hallazgos empíricos.

Asimismo, sobre la reciente literatura que se ha descrito en la comunidad científica, es oportuno mencionar la necesidad de estudios declarada por académicos e investigadores para contribuir con el vacío en el conocimiento de hallazgos empíricos relevantes sobre los efectos que produce el empoderamiento (Ahrari et al., 2021; Chen et al., 2011, 2019; Dahinten et al., 2016; Lorinkova y Perry, 2017; Orłowska y Laguna, 2023; Schilpzand et al., 2018; Yin y Liu, 2022; Zhang et al., 2018), los factores que generan satisfacción laboral (Ahrari et al., 2021; Dahinten et al., 2016; Donthu y Subramanyam, 2022; Indrayani et al., 2024; Ntimba et al., 2021; Mayfield et al., 2020; Orłowska y Laguna, 2023) y la percepción del entorno creativo (El-Kassar et al., 2022; Hughes et al., 2018; Liu et al., 2023; Mayfield y Mayfield, 2010, 2017) en los empleados de las organizaciones. En atención a este llamado, se vinculan los constructos a partir de la literatura, con el propósito de determinar el impacto mediador del entorno creativo en la relación entre el empoderamiento y la satisfacción laboral en los empleados de las pymes.

Revisión de la literatura

Empoderamiento

La revisión de la literatura permite identificar las distintas interpretaciones y definiciones del empoderamiento. Conger y Kanungo (1988) construyeron el enfoque teórico del empoderamiento fundamentado en un proceso motivacional que involucra los sentimientos de autoeficacia a través de prácticas organizativas formales y técnicas informales de proporcionar información para mejorar la iniciación y la persistencia de la tarea de un empleado. Los autores destacaron que el papel del empoderamiento es dar a los empleados tanta responsabilidad y autonomía como sea posible, a través de la delegación de poder, para aumentar su motivación laboral. Por lo tanto, el empoderamiento se denota como un proceso habilitador que mejora la iniciación y la persistencia de la tarea de un empleado (Conger y Kanungo, 1988).

Ampliando este enfoque, Thomas y Velthouse (1990) indicaron que el concepto de empoderamiento, se hace más preciso al identificarlo como un paradigma de gestión emergente que implica el fomento de la motivación intrínseca hacia la tarea entre los trabajadores. El empoderamiento abarca la delegación de autoridad y el intercambio de recursos, junto con medios habilitadores de motivación a través de la mejora de la autoeficiencia (Thomas y Velthouse, 1990). Es por ello que, se define el empoderamiento como el conjunto de evaluaciones de tareas basadas en significación, competencia, elección e impacto, que determinan la motivación intrínseca en los trabajadores (Thomas y Velthouse, 1990).

En esencia, el empoderamiento de los empleados implica una mayor motivación individual en el trabajo a través de la delegación de responsabilidad y autoridad al nivel organizacional más bajo donde se puede tomar una decisión competente (Conger y Kanungo, 1988; Thomas y Velthouse, 1990). En los gerentes, el empoderamiento puede definirse generalmente como “comportamientos que comparten poder con los subordinados” (Vecchio et al., p. 531).

Sobre la base de estos estudios y con evidencias empíricas, Spreitzer (1995) conceptualizó el empoderamiento como la motivación intrínseca o estado psicológico hacia la tarea que se manifiesta en un conjunto de cuatro cogniciones que reflejan la orientación de un empleado hacia su rol laboral: significado del trabajo, impacto por la participación en la toma de decisiones, confianza en la competencia y autonomía y perspectivas de autodeterminación.

La primera cognición es el significado o la sensación percibida por el empleado de que su trabajo es personalmente importante (Spreitzer, 1995). El significado se refiere al peso que los empleados le dan a una tarea determinada, el valor que le otorgan a un rol laboral basado en sus propias creencias, principios

y estándares (Thomas y Velthouse, 1990). Los empleados con trabajos significativos no solo sentirán que pueden dar mucho a los demás y a su organización, sino que también sentirán que reciben el apoyo y los recursos que necesitan para desempeñar con éxito sus funciones (Albrecht et al., 2021). Ser significativo también implica el ajuste entre los roles laborales y las creencias, valores y requisitos de comportamiento de un individuo (Seibert et al., 2011). Un gerente que aplica empoderamiento tiende a mejorar la significación del trabajo al ayudar a un empleado a comprender la importancia de su contribución a la eficacia organizativa general (Zhang & Bartol, 2010).

La segunda cognición es el impacto, que se manifiesta en el grado en el que un empleado considera que sus comportamientos marcan una diferencia en los resultados laborales (Spreitzer, 1995). El impacto es el control percibido sobre el propio entorno, el grado en que un empleado cree que puede influir en los resultados de la organización (Thomas y Velthouse, 1990). El empoderamiento implica la sensación del impacto que causa el fomento de la participación de un empleado en la toma de decisiones (Zhang & Bartol, 2010).

La tercera cognición es la confianza en la competencia, que se refiere a la autoeficacia o la creencia en la capacidad del empleado para realizar sus tareas con éxito (Spreitzer, 1995). La competencia se refiere al sentimiento de autoeficacia, que demuestra que un empleado es capaz de realizar tareas con éxito con habilidad y confianza (Thomas & Velthouse, 1990). La aplicación del empoderamiento expresa confianza en la competencia y las perspectivas de alto desempeño de un empleado (Zhang & Bartol, 2010). De hecho, se ha demostrado una relación positiva entre la aplicación gerencial del empoderamiento y la autoeficacia de los empleados (Ahearn et al., 2005).

Finalmente, la cuarta cognición es la autodeterminación, que indica percepciones de libertad y refleja un sentimiento de autonomía en un empleado para elegir cómo iniciar y llevar a cabo las tareas relacionadas con el trabajo (Spreitzer, 1995). Un gerente que aplica el empoderamiento proporciona el estado mental de los empleados para que tengan el control de la tarea a realizar, sean conscientes de las circunstancias en las que se debe realizar el trabajo y tengan un sentido de responsabilidad por su desempeño (Kyei-Frimpong et al., 2024).

Satisfacción laboral

En el contexto de la psicología organizacional el constructo satisfacción laboral ha sido uno de los que ha contado con mayor índice de divulgación (Spector, 1997) por su incidencia en la conducta humana (Donthu & Subramanyam, 2022). Por ello, la conducta de los trabajadores más significativa y abordada es la satisfacción laboral, descrita como una reacción ante las emociones (Luthans, 2011). La conceptualización de este constructo, fue aplicada inicialmente por Elton Mayo entre los años 1920 y

1930 con el propósito de delinear en los trabajadores las emociones y su influencia en el contexto laboral (Ntimba et al. 2021).

Como un sentimiento positivo que causa placer sobre la evaluación de la experiencia de trabajo, es conceptualizada la satisfacción laboral (Locke, 1976). Otros autores conceptualizan la satisfacción laboral como los sentimientos que pueden ser positivos y/o pueden ser negativos de un empleado hacia su trabajo y que involucra la suma de felicidad que se relaciona con el trabajo (Singh & Jain, 2013). La satisfacción laboral indica la percepción de los trabajadores sobre las dimensiones de su trabajo (Spector, 1997) y describe qué tanta satisfacción percibe una persona con su trabajo (Celbiş et al., 2023). Por lo general, los empleados que perciben positivamente su salario, promoción, compañeros de trabajo, supervisión y el trabajo en sí; tienden a adoptar conductas laborales que apoyan a las organizaciones (Aung t al., 2023).

Estos factores relacionados con el trabajo revelan su efecto sobre la satisfacción laboral en un empleado (Meliá & Peiró, 1989) y permiten el establecimiento de su diagnóstico sobre satisfacción e insatisfacción laboral (Ntimba et al. 2021). Académicos consideran la voz como una respuesta a la insatisfacción personal en el trabajo motivada por un deseo de mejorar (Cheng et al., 2022). El estudio empírico llevado a cabo por Meliá y Peiró (1989) estableció cinco componentes que permiten la medición de la satisfacción laboral. El primer componente que determina la satisfacción laboral es la satisfacción del empleado con la supervisión. Este componente está referido a la satisfacción laboral percibida en el empleado por el apoyo que le brindan los superiores en apoyo sobre su tarea, la frecuencia en la supervisión y el establecimiento de buenas relaciones personales con igualdad y justicia (Meliá & Peiró, 1989; Luthans, 2011).

El segundo factor es la satisfacción con el ambiente físico de trabajo. Esta variable alude a la satisfacción laboral percibida en el empleado con el entorno físico, la iluminación, ventilación, limpieza, temperatura, salubridad e higiene en el lugar de trabajo (Meliá & Peiró, 1989) para facilitar el cumplimiento de sus labores (Luthans, 2011). El tercer factor es la satisfacción con la remuneración y las prestaciones. Es el factor que indica la satisfacción laboral percibida en el empleado por el cumplimiento de la empresa con las prestaciones, el salario, las negociaciones laborales, la formación y la promoción, los incentivos económicos (Meliá & Peiró, 1989; Meliá et al., 1990) y de posibilidades de ascenso que recibe el trabajador (Luthans, 2011).

El cuarto factor es la satisfacción intrínseca con el trabajo. Este componente indica la satisfacción laboral percibida en el empleado con su trabajo como el logro de las metas, las posibilidades que le ofrece un trabajo en el que puede hacer lo que realmente le gusta y en el que se destacan sus habilidades (Meliá & Peiró, 1989), oportunidades para aprender y posibilidades para asumir responsabilidades (Luthans, 2011). Finalmente, el quinto componente que permite la percepción de la

satisfacción laboral en el empleado es la satisfacción con la participación en las decisiones en el grupo de trabajo del departamento o de la sección de la propia tarea (Meliá & Peiró, 1989).

Entorno creativo

La creatividad ha sido conceptualizada como la producción de ideas novedosas y apropiadas por parte de individuos o pequeños grupos de personas que trabajan en estrecha colaboración (Amabile, 1988). La creatividad está presente en cualquier ámbito de la actividad humana (Amabile et al., 2004). La creatividad y la innovación están interconectadas, pues, la innovación sólo puede ocurrir cuando hay una creación o invención inicial (Amabile, 1988). Los enfoques teóricos indican que siendo la creatividad, la producción de ideas novedosas y útiles en cualquier ámbito, y siendo innovación, la implementación exitosa de esas ideas dentro de una organización; entonces, la creatividad de individuos y equipos es el punto de partida para la innovación (Amabile & Grysiewicz, 1989).

En las empresas, la creatividad implica soluciones funcionales únicas de las dificultades y problemas relacionados con las tareas de los empleados, basadas en los objetivos y visiones de las organizaciones (Tierney et al., 1999). Los gerentes de empresas con autoeficacia emprendedora establecen objetivos y prácticas para la creatividad y la innovación, y el mismo entorno puede evaluarse como lleno de oportunidades para los empleados (Chen et al., 2021). Los empleados serán más creativos cuando perciban del entorno laboral el apoyo de los supervisores hacia su trabajo (Amabile et al., 2004). En el empleado, la creatividad como capacidad, habilidad y potencial que posee todo ser humano para generar ideas, es consecuentes con la gestión del entorno (De Miranda et al., 2009).

La creatividad de los empleados contribuye fundamentalmente a la innovación, la eficacia y la supervivencia de la organización, razón por la cual, los gerentes deben apoyarla, promoverla y estimularla (Shalley et al., 2004). Para la generación de un clima o entorno laboral de innovación, es necesario construir un entorno propicio para que florezca la creatividad (De Miranda et al., 2009) como una forma que permita al empleado a estar más comprometido y realizado con su trabajo (Mayfield & Mayfield, 2017). En el entorno laboral, la autoridad describe el grado en que a un empleado se le otorga libertad y discreción para realizar una tarea (Breugh, 1985). En este sentido, se puede inferir que la autonomía en el entorno laboral aumenta la generación de ideas novedosas (Zhou, 1998) e influye en el desempeño creativo de las tareas de los empleados (Amabile, 1988).

Existe un fuerte vínculo entre la innovación y sus fundamentos en el entorno creativo organizacional, y por ello, la investigación más plausible sobre innovación organizacional se basa inherentemente en las percepciones de los empleados sobre la creatividad en el lugar de trabajo (Mayfield & Mayfield, 2008). A partir de esta fusión y de la revisión de la literatura empírica Mayfield y Mayfield

(2010) propusieron un modelo o enfoque teórico para distinguir las percepciones de los empleados sobre el entorno creativo.

El modelo clasifica el entorno creativo de una organización en tres áreas o factores. El primer factor es el apoyo que una organización brinda a la creatividad de los trabajadores, se refiere al nivel de estímulo que un empleado percibe por sus esfuerzos creativos por parte de sus compañeros de trabajo, un supervisor directo y la organización en su conjunto. El segundo factor es la naturaleza creativa del área de trabajo que capta en qué medida la estructura del diseño y responsabilidades del trabajo de un empleado promueve la creatividad (Mayfield & Mayfield, 2010). Hace referencia a aspectos del trabajo como los recursos disponibles, el control sobre el trabajo desarrollado y si el trabajo es retador (Boada-Grau et al., 2014). El tercer factor se fundamenta en los bloqueos de creatividad que surgen de la organización pretenden reflejar cómo las políticas organizacionales, la política y las limitaciones de tiempo inhiben la creatividad en el lugar de trabajo (Mayfield & Mayfield, 2010).

Relación entre empoderamiento y satisfacción laboral

Investigadores académicos han encontrado que en el empoderamiento psicológico (Zhang y Bartol, 2010; Chen et al., 2011, 2019; Lorinkova y Perry, 2017), la confianza en la competencia o autoeficacia (Arnold et al., 2000; Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2016) y la motivación intrínseca (Ahearne et al., 2005; Zhang y Bartol, 2010) son mecanismos explicativos importantes para potenciar el los resultados laborales de los empleados, como la satisfacción laboral (Arnold et al., 2000; Vecchio et al., 2010). El empoderamiento de los empleados tiene un fuerte efecto positivo en la satisfacción laboral (Idris et al., 2018).

Estudios han mostrado que un mayor empoderamiento estructural y psicológico se asoció con una mayor satisfacción laboral (Laschinger, et al., 2007). Otras investigaciones demostraron que el empoderamiento estructural fue predictor de la satisfacción laboral (Dahinten et al., 2016). Hallazgos empíricos recientes, han revelado que el empoderamiento estructural se relaciona positivamente con la satisfacción laboral (Orlowska y Laguna, 2023). Específicamente, sobre las cogniciones del empoderamiento, estudios han revelado que la toma de decisiones y la autoeficacia tuvieron un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral, mientras que la autonomía y el impacto se vincularon negativamente con la satisfacción laboral (Ahrari et al., 2021). Sobre la base de los hallazgos mencionados, se propone la siguiente hipótesis:

H1. El empoderamiento tiene un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral de los empleados.

Relación entre empoderamiento y entorno creativo

El empoderamiento psicológico refleja en los empleados competencias laborales que denotan su capacidad de moldear roles (Spreitzer, 1995) y un trabajo significativo e importante que estimula su esfuerzo para comprender un problema desde múltiples fuentes generando varias alternativas conectando diversas fuentes de información (Gilson y Shalley, 2004). Los subordinados que perciben autodeterminación producido por el empoderamiento, generan un trabajo más creativo (Amabile y Gitomer, 1984) y tienen la libertad de generar ideas novedosas y la confianza de que esas ideas serán valoradas (Alge et al., 2006). Del mismo modo, la autonomía hace que los empleados perciban un impacto sobre el entorno laboral y se sientan menos limitados que otros (Amabile, 1988).

Entre estos estudios previos, una importante corriente de investigación destaca diferentes perspectivas de empoderamiento sobre la creatividad de los empleados. Investigadores han demostrado el efecto del empoderamiento psicológico sobre la creatividad de los empleados, argumentan que alta percepción del empoderamiento indica alta creatividad y comportamientos extra-rol (Li-Yun et al., 2012). El ejercicio del liderazgo con empoderamiento psicológico aplica como herramientas centrales: compartir el poder, apoyo motivacional y apoyo al desarrollo (Amundsen y Martinsen, 2014). De hecho, estudios anteriores demostraron que el estilo de liderazgo que aplica estrategias de empoderamiento influye en la creatividad radical de los empleados (Sürücü et al., 2024; Wang et al., 2019; Yin & Liu, 2022), mejora su motivación intrínseca (Zhang y Bartol, 2010), su autoeficacia creativa (Cheong et al., 2016; Zhang & Zhou, 2014) y tiene un efecto positivo sobre el compromiso en el proceso creativo para la innovación de los empleados (Flores-Pérez & Gutiérrez, 2023).

Estos hallazgos permiten inferir que las estrategias de empoderamiento psicológico se orientan a la construcción de un entorno adecuado para la creatividad en los empleados, por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H2. El empoderamiento tiene un impacto positivo y significativo en el entorno creativo de los empleados.

Relación entre entorno creativo y satisfacción laboral

La integración sistemática de factores como supervisión, recompensas, cultura, clima organizacional, personalidad individual, diseño del trabajo y presión del tiempo (Amabile, 1996; Eisenberger & Rhoades, 2001; Scott, Leritz y Mumford, 2004; Woodman, Sawyer y Griffin, 1993; Zhou y Hoever, 2014) deben integrarse para lograr el crecimiento deseable en la creatividad y el bienestar de los empleados (Zhou & Hoever, 2014). Cuando las personas obtienen suficiente riqueza para las necesidades de la vida diaria,

buscan la felicidad en el trabajo (Inglehart et al., 2008), y es por ello que, fomentar un entorno creativo hace que el lugar de trabajo produzca mayor satisfacción laboral para los empleados (Mayfield & Mayfield, 2017).

Investigaciones han demostrado que un entorno creativo reduce el comportamiento de retirada de los trabajadores y las intenciones de rotación (Mayfield & Mayfield, 2008). Estudios han sugerido que un entorno creativo conduce a resultados laborales generales positivos (Csikszentmihalyi, 2013). Otras investigaciones han demostrado que los trabajadores en un entorno más creativo tienden a considerar su trabajo como más significativo y tienen una mayor satisfacción laboral y menores intenciones de rotación (Amabile y Pratt, 2016). Un entorno más creativo debería mejorar la calidad de vida laboral de una persona, un tipo de entorno fuertemente vinculado a la satisfacción laboral de los trabajadores (Jabeen et al., 2018; Zhao et al., 2013). De hecho, un estudio reciente demostró un fuerte vínculo entre el entorno creativo y la satisfacción laboral (Mayfield et al., 2020). Sobre la base de estos hallazgos empíricos, se propone la siguiente hipótesis:

H3. El entorno creativo tiene un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral de los empleados.

Relación entre empoderamiento, satisfacción laboral y entorno creativo

Para fundamentar este vínculo, se argumenta que algunos autores declaran que en los empleados, un entorno creativo actúa como una recompensa positiva que incrementa la satisfacción laboral (Mayfield et al., 2020). Asimismo, el empoderamiento puede impulsar un entorno creativo que incrementa la satisfacción laboral en los empleados (Idris et al., 2018; Tremblay y Landreville, 2015). Por lo tanto se propone la siguiente hipótesis:

H4. El entorno creativo tiene un impacto mediador positivo y significativo en la relación entre el empoderamiento y la satisfacción laboral de los empleados.

La revisión de la literatura permite afirmar que esta es la primera investigación que solo vincula los constructos empoderamiento, satisfacción laboral y entorno creativo. En este sentido, la evidencia de la escasa literatura sobre hallazgos empíricos que vinculen los tres constructos va a contribuir a esta brecha de investigación que se propone en la Figura 1 y que refleja las relaciones hipotéticas entre ellos:

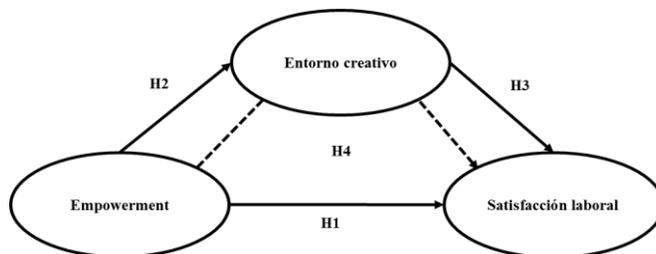


Figura 1. Modelo Conceptual
Fuente: Elaboración propia

Consideraciones metodológicas de la investigación

El modelo conceptual de la investigación mostrado en la Figura 1, representa el modelo de medida que fundamenta la evaluación de las relaciones hipotéticas desde la perspectiva de las teorías existentes a través de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales (Hair et al., 2019). El modelo de ecuaciones estructurales adopta el método hipotético deductivo con un paradigma epistemológico cuantitativo basado en el enfoque post-positivista para la construcción de nuevos conocimientos (Creswell & Creswell, 2018).

En Perú, el Ministerio de la Producción (PRODUCE-OEE) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) o Registro Único del Contribuyente (2022) suministran información sobre el estrato empresarial del país, informando que a nivel nacional existe un total de 82.057 de pequeñas empresas y un total de 2.937 de medianas empresas que agrupan 84.994 y 1.944.433 empleados en las pymes a nivel nacional. Cabe notar que en Perú, las pequeñas empresas poseen entre 10 y 49 empleados y las medianas empresas poseen entre 50 y 249 trabajadores. Del mismo modo, la información suministrada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó que el sector de manufactura contribuye con 73.709.864 al PIB y el sector de comercio con 59.544.000 al PIB. Asimismo, el Ministerio de la Producción distingue como principales ciudades del Perú Lima y Arequipa.

En atención a esta información, la investigación se llevó a cabo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) correspondientes a los sectores económicos manufactura y comercio en las ciudades Lima y Arequipa de Perú adoptando como unidades de análisis los empleados de las pymes. Se realizó el proceso de muestreo probabilístico aleatorio simple, en el que cada empresa tenía la misma probabilidad de participar apoyado en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)

En función de las recomendaciones sobre la muestra para la aplicación de la metodología del modelado de ecuaciones estructurales (Kline, 2016), inicialmente se consideró la evaluación de 300

unidades de análisis para el procedimiento. De manera personal, se llevó a cabo la recolección de los datos durante un período de tres meses, permitiendo a los investigadores suministrar información de manera más amplia sobre los objetivos de las escalas de investigación. No obstante, también se enviaron correos electrónicos a los gerentes de las empresas que habían actualizado su información en la base de datos. Fueron recogidos 412 cuestionarios, entre los cuales se seleccionaron 318 al no considerar los cuestionarios incompletos para evitar que la ausencia de datos comprometiera el análisis.

Para medir los constructos se utilizaron tres escalas válidas y confiables, extraídas de la revisión de la literatura agregando un bloque de variables sociodemográficas para obtener las características de la muestra.

El empoderamiento fue medido con la escala de Zhang y Bartol (2010) fundamentada en el trabajo de Ahearne et al., (2005) y consta de 12 ítems distribuidos en 5 dimensiones: Significación del trabajo, Participación en la toma de decisiones, Confianza en el alto desempeño y Autonomía.

La satisfacción laboral fue medida con la escala de Meliá y Peiró (1989) y consta de 23 ítems distribuidos en 5 dimensiones: Supervisión, Ambiente Físico de trabajo, Prestaciones recibidas, Satisfacción Intrínseca y Participación.

El entorno creativo fue medido con la escala de Mayfield y Mayfield, (2010) adaptada al español por Boada-Grau et al., (2014) y consta de 9 ítems distribuidos en 5 dimensiones: Apoyo a la Creatividad, Características del Trabajo y Bloqueos a la Creatividad.

Las categorías de respuesta de las escalas fueron de tipo Likert: desde 1 Muy en desacuerdo hasta 5 Muy de acuerdo. El procesamiento de los datos para la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales para los resultados se llevó a cabo con la aplicación del Software IBM SPSS Statistics v 26 y el AMOS v 26.

Resultados

Los resultados de la investigación se efectuaron en cuatro fases o etapas. El procesamiento de los datos para mostrar los resultados se inicia con la fase del análisis descriptivo de las características de los participantes del estudio. Las características sociodemográficas de las unidades de análisis de la muestra denotadas permitieron evidenciar que la mayoría de los sujetos encuestados fueron hombres (73%), entre 18 y 30 años de edad (44%), de estado civil casados (45%), con un nivel educativo de secundaria (58%), de nacionalidad peruana (70%) y con una antigüedad en la empresa entre 1 y 3 años (42%).

La segunda fase de los resultados consistió en la exploración de los datos que consiste en el análisis exploratorio de los valores atípicos y la detección de la normalidad como supuesto del análisis multivariante (Hair et al., 2019). En el análisis exploratorio la evaluación de datos atípicos multivariantes

se utilizó el método estadístico basado en la distancia de Mahalanobis (D^2) y no se detectó algún valor atípico que pudiera sesgar los resultados (Byrne, 2016). Para comprobar la normalidad se pueden evaluar los rangos de asimetría que deben ser menores a 3, los rangos de curtosis menores a 10 (Kline, 2016) y el coeficiente de Mardia con valores menores de 70 (Byrne, 2016). Los resultados obtenidos en los rangos de asimetría fueron entre $-2,322$ y $1,689$ y los de kurtosis entre $-1,273$ y $3,455$ lo que indicó que los datos cumplieron con el supuesto de una distribución normal multivariada. Del mismo modo, se evaluó la normalidad multivariante a través del coeficiente de Mardia, obteniendo valores < 70 en cada variable lo que indica la normalidad multivariada de los datos.

La tercera fase del procesamiento de los resultados se fundamentó en la evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas de medición para obtener evidencias de validez y fiabilidad con base en la estructura interna de los modelos de medida de los constructos latentes mediante sus respectivos indicadores (Hair et al., 2019). Para ello, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CB-SEM) y, para realizar el análisis factorial confirmatorio (AFC), se utilizó el método de estimación de Máxima verosimilitud (ML, por sus siglas en inglés). En la aplicación del AFC existen indicadores que permiten la evaluación de la bondad de ajuste del modelo para que sea aceptable (Schumacker y Lomax, 2016). La literatura indica que el índice de ajuste comparativo o CFI (Comparative Fit Index) debe ser mayor de 0,90, el índice de bondad del ajuste o GFI (Goodness of Fit Index) debe ser mayor o igual a 0,90, el error de aproximación cuadrático medio o RMSEA (Root Mean Square Error Aproximation) y el residuo cuadrático medio de la raíz cuadrada de la medida de los residuos al cuadrado o RMSR o SRMR (Standarized Root Mean Square Residual) deben ser menores a 0,08.

De acuerdo con la lectura de los índices de modificación y revisando el contenido de los ítems, se concluye en no considerar algunos. La Tabla 1 muestra los resultados de los índices de ajuste de los modelos de medida de empoderamiento, satisfacción laboral y entorno creativo evidenciando un ajuste satisfactorio.

Tabla 1
Índices de ajuste para los modelos de medida

Modelo de medida	χ^2/gl	P	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
1. Empoderamiento	111,35(48)	P < 0,00	0,942	0,947	0,065	0,068
2. Satisfacción	135,39(49)	P < 0,00	0,942	0,922	0,074	0,070
3. Entorno	133,14(24)	P < 0,00	0,903	0,952	0,073	0,076

Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta fase, se realizó la fiabilidad y la validez de los modelos de medida que se describen en la Tabla 2. La fiabilidad de las escalas se evaluó a través del índice Alfa de Cronbach (α) que mide la consistencia interna entre 0,65 y 0,70 mínimamente aceptable (DeVellis, 2017) y entre 0,64 y 0,85

se establece como adecuado (Taber, 2018). El análisis factorial confirmatorio es un procedimiento sugerido para obtener la validez y fiabilidad de las escalas con una mejor estimación (Byrne, 2016) en cada elemento involucrado la construcción de los constructos latentes del modelo de medición. En este sentido, en el análisis factorial confirmatorio, la evaluación de los modelos de medida se debe evaluar mediante el índice de fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (Average Variance Extracted o AVE, por sus siglas en inglés). La literatura empírica indica que la fiabilidad compuesta debe alcanzar valores iguales o superiores a 0,70 y la varianza media extraída cuyo resultado indica que los indicadores de un constructo explican el 50% o más de su varianza se obtiene cuando su valor es superior a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 2
Fiabilidad y validez de los modelos de medida

Modelos	Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída
Significado	0,745	0,709	0,532
Decisiones	0,821	0,788	0,535
Confianza	0,836	0,844	0,636
Autonomía	0,760	0,763	0,553
Supervisión	0,743	0,705	0,538
Ambiente	0,725	0,722	0,582
Prestaciones	0,650	0,712	0,568
Intrínseca	0,663	0,704	0,507
Participación	0,832	0,796	0,620
Apoyo	0,761	0,790	0,556
Trabajo	0,774	0,798	0,541
creatividad	0,832	0,841	0,610

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que, en el análisis factorial confirmatorio, se comprobó la validez convergente, pues cada variable observable presentó cargas factoriales estadísticamente significativas por encima de 0,50 para cada ítem en su respectivo constructo (Hair et al. 2019). La Tabla 3 muestra el resultado de los valores de la validez discriminante de los constructos latentes utilizando el criterio de Fornell-Larcker (1981). La raíz cuadrada de AVE cada constructo debe ser mayor que la correlación entre ellos (Fornell-Larcker, 1981). Estos valores fueron mayores que la correlación entre los constructos, por lo tanto, se confirma la validez discriminante.

Tabla 3
 Validez Discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Significado	0,729											
2. Decisiones	,582**	0,731										
3. Confianza	,472**	,498**	0,797									
4. Autonomía	,487**	,647**	,481**	0,744								
5. Supervisión	,086	,113*	,140*	,080	0,733							
6. Ambiente	,189**	,198**	,103	,207**	,187**	0,763						
7. Prestaciones	,268**	,146**	,173**	,136*	,166**	,448**	0,754					
8. Intrínseca	,045	,074	,047	,099	-,045	-,007	,063	0,712				
9. Participación	,054	,066	,082	,071	-,018	,032	,136*	,352**	0,787			
10. Apoyo	,577**	,617**	,505**	,636**	,084	,152**	,134*	,073	,037	0,746		
11. Trabajo	,024	,078	-,026	,081	,058	,125*	,207**	-,172**	-,162**	,073	0,736	
12. Creatividad	,460**	,501**	,951**	,480**	,142*	,112*	,162**	,045	,083	,486**	-,011	0,781

Fuente: Elaboración propia

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Diagonal principal en negritas indica la raíz cuadrada del AVE

Finalmente, la cuarta fase del procesamiento de los resultados consistió en la evaluación del modelo estructural, para ello, como se muestran en la Figura 2, se llevó a cabo la adición de cada uno de los ítems con el propósito de obtener un único indicador para cada dimensión. En el modelo estructural el empoderamiento es el constructo latente exógeno o independiente porque su comportamiento no es causado o no lo predice otra variable. Satisfacción Laboral y Entorno Creativo son constructos latentes endógenos que dependen de otras variables latentes.

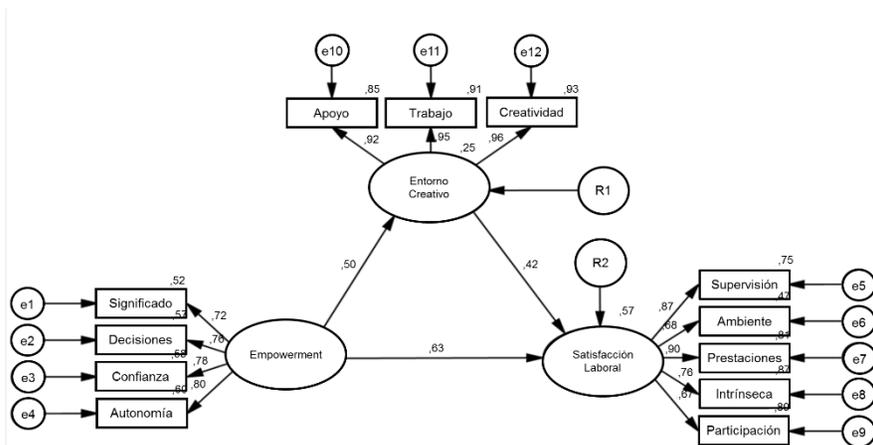


Figura 2. Modelo Estructural

Nota: Creado con IBM SPSS AMOS. Esquema de ruta del modelo.
 Fuente: elaborado por los autores a partir de los resultados del estudio

Las cargas factoriales estandarizadas evidenciadas en el diagrama de ruta muestran valores en sus coeficientes aceptables y estadísticamente significativos a $p < 0.01$ para el establecimiento de las relaciones estructurales del modelo teórico propuesto en la dirección esperada. Cabe notar en la evaluación del modelo que la variabilidad explicada de la satisfacción laboral es de 57% y para el entorno creativo de 25%, por lo tanto se puede afirmar el criterio de que la proporción de la varianza (R^2) debe tener un valor mínimo de 0,10 para cada constructo dependiente (Falk & Miller, 1992). Los índices de ajuste ($\chi^2/gl = 156,72$ (52); $p < 0,001$; CFI = 0,971; RMSEA = 0,061; SRMR = 0,03) revelaron un ajuste adecuado en la estimación de los parámetros del modelo estructural demostrando que los resultados reflejan la evidencia empírica del modelo teórico.

Los resultados de evaluación global del modelo estructural en la muestra que se describen en la Tabla 4, explican que los signos de los parámetros que simbolizan las hipótesis incorporadas al modelo. Esto significa que todos los signos que indican las relaciones entre los constructos en el modelo analizado están de acuerdo con las relaciones hipotetizadas en el modelo conceptual, por lo tanto, se aceptan de H1 a H3. Asimismo, la varianza explicada sobre la satisfacción laboral de 0,25 y el entorno creativo de 0,57 se considera relevante.

Tabla 4
Evaluación del modelo estructural

Parámetro	λ	R^2	Hip	Decisión
Empoderamiento → Satisfacción Laboral	0,33***	0,25	H1	Aceptar
Empoderamiento → Entorno Creativo	0,50***		H2	Aceptar
Entorno Creativo → Satisfacción Laboral	0,42***	0,57	H3	Aceptar

Fuente: elaborado por los autores a partir de los resultados del estudio

La Tabla 5 revela la descomposición de los efectos estructurales agrupados en directos, indirectos y totales ejercidos sobre constructos endógenos. Los resultados presentados anteriormente dan cuenta de las distintas rutas que configuran el modelo estructural. Sobre los efectos totales, se observa que estos pueden considerarse como relevantes y estadísticamente significativos $p < 0,001$.

Tabla 5
Descomposición de los efectos estructurales

Efectos	Directo	Indirecto	Total
Efectos sobre la satisfacción laboral			
Empoderamiento	0,33	0,42	0,75***
Efectos sobre el entorno creativo			
Empoderamiento	0,50		0,50***

Fuente: elaborado por los autores a partir de los resultados del estudio

Esta evidencia permite observar que el marco conceptual propuesto está respaldado por los datos y brinda apoyo de la validez nomológica de los constructos que componen el modelo (Adcock y Collier, 2001). Los resultados muestran evidencia empírica de que el empoderamiento produce un impacto directo sobre la satisfacción laboral, e indirectamente a través del entorno creativo. En este sentido, los resultados demuestran que el entorno creativo ejerce el rol mediador entre en empoderamiento y la satisfacción laboral, por lo tanto, se acepta la hipótesis 4.

Discusión

Estos hallazgos permiten inferir que en las pymes peruanas, el empoderamiento se aplica como estrategia gerencial para compartir el poder de trabajo, la confianza en la autoeficacia, la autonomía sobre sus tareas laborales, el fortalecimiento de la participación de los empleados en las decisiones y el poder de autonomía laboral; como mecanismos importantes para la satisfacción laboral de los empleados (Arnold et al., 2000; Vecchio et al., 2010). En este sentido, los hallazgos de este estudio demuestran que el empoderamiento produce un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral de los empleados de las pymes, dando apoyo a otros resultados empíricos que demostraron resultados similares (Idris et al., 2018; Laschinger, et al., 2007; Dahinten et al., 2016; Orłowska y Laguna, 2023; Ahrari et al., 2021).

Los resultados de la investigación demostraron que el empoderamiento tiene un impacto positivo y significativo en el entorno creativo de los empleados. Este hallazgo permite comprender el efecto del empoderamiento como estímulo organizacional para un entorno creativo sugerido por autores recientes (Yesuf, et al., 2024). Se infiere que en las pymes la construcción y el fortalecimiento del entorno creativo es el producto del empoderamiento, caracterizado por la autonomía (Gao & Jiang, 2019), la participación en la toma de decisiones para realizar las labores (Thomas & Velthouse, 1990; Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010) el mejoramiento de los recursos psicológicos (Cheong et al., 2016) las creencias del obre la confianza, el optimismo, la autoeficacia, la seguridad en las capacidades laborales (Yin & Liu, 2022) y de compromiso con la creatividad (Flores-Pérez & Gutiérrez, 2023). Estos hallazgos respaldan estudios anteriores que demostraron el efecto del empoderamiento psicológico sobre la creatividad de los empleados (Li-Yun et al., 2012).

Los resultados del estudio demostraron que el entorno creativo tiene un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral de los empleados. En este sentido se infiere que los empleados disfrutaban de un entorno creativo que les produce satisfacción laboral (Mayfield & Mayfield, 2017). Estos hallazgos son consistentes con otros estudios que demostraron que el entorno creativo aumenta la satisfacción laboral y reduce las intenciones de rotación de los empleados (Amabile y Pratt, 2016) y la existencia de un fuerte vínculo entre el entorno creativo y la satisfacción laboral (Mayfield et al., 2020).

Finalmente, es oportuno mencionar la ausencia de hallazgos que permitan comparar el vínculo entre el empoderamiento, la satisfacción laboral y el entorno creativo con otras investigaciones que establezcan la relación entre los tres constructos. No obstante, estos hallazgos brindan apoyo a las inferencias hechas por académicos e investigadores y permiten concluir que los empleados de las pymes peruanas perciben el entorno creativo impulsado por el empoderamiento que aumenta su satisfacción laboral (Mayfield et al., 2020; Idris et al., 2018; Tremblay y Landreville, 2015).

Conclusión

Los resultados permiten inferir que en la gestión gerencial de las pymes peruanas la aplicación del empoderamiento genera un estado psicológico que orienta el comportamiento del empleado hacia el cumplimiento de sus tareas, actividades y funciones con significado del trabajo, impacto por su participación en la toma de decisiones, confianza en la competencia de sus habilidades y con la percepción de la autonomía sobre su trabajo. Este estado emocional producido por el empoderamiento psicológico produce un impacto directo positivo y significativo sobre la satisfacción laboral en el empleado con la supervisión, el ambiente físico de trabajo, la remuneración y las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la participación en las decisiones.

Del mismo modo, el empoderamiento produce un impacto directo positivo y significativo sobre el entorno creativo percibido por los empleados a través del apoyo que la organización brinda para su creatividad, las características de la creatividad con los recursos disponibles y políticas organizacionales. Cabe notar que el efecto producido por el empoderamiento sobre el entorno creativo, impulsa los factores que producen satisfacción laboral en los empleados.

Esto significa que el empoderamiento produce un impacto directo positivo y significativo sobre la satisfacción laboral y sobre el entorno creativo, pero también produce un efecto indirecto sobre la satisfacción laboral de los empleados a través del entorno creativo. En este sentido, el entorno creativo ejerce un rol mediador entre el empoderamiento y la satisfacción laboral.

Este hallazgo demuestra que el empoderamiento es un predictor del entorno creativo y de la satisfacción laboral que impulsa la motivación intrínseca hacia las tareas de los trabajadores delegando autoridad, confianza e intercambio de recursos. Este impulso motivacional activa el efecto mediador del entorno creativo, que al mismo tiempo, afecta positivamente la percepción del significado de su trabajo en el que los empleados tienen libertad para la innovación de sus ideas creativas desarrollando sus habilidades para realizar sus funciones en un ambiente laboral que le produce la satisfacción de sus necesidades laborales y la felicidad con su trabajo. Investigaciones futuras pueden replicar el modelo de medida en diferentes contextos u organizaciones y en otros países combinando constructos como algún

estilo de liderazgo, variables de emprendimiento, comportamiento laboral innovador, compromiso con el proceso creativo y/o variables moderadoras sociodemográficas.

Referencias

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Ahrari, S., Roslan, S., Zaremozzabieh, Z., & Rasdi, R.M. (2021). Relationship between teacher empowerment and job satisfaction: A Meta-Analytic path analysis. *Cogent Education*, 8(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1898737>
- Albrecht, S.L.; Green, C.R.; Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221–232. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.221>
- Amabile, T.M. & Grysiewicz, N.D. (1989) The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253. <https://doi.org/10.1080/10400418909534321>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Amabile, T.M., & Gitomer, J. (1984). Children's Artistic Creativity: Effects of Choice in Task Materials. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(2), 209-215. <https://doi.org/10.1177/0146167284102006>
- Amabile, T.M. & Pratt, M.G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadersh Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23)
- Aung, Z.M., Santoso, D.S. & Dodanwala, T.C. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar’s construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101730>
- Boada-Grau, J., Vigil-Colet, A., Sánchez-García, J. -C., & Prizmic-Kuzmica, A. -J. (2014). Adaptación de la escala Creative Environment Perceptions al español. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1357-1366. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.aece>
- Breaugh, J.A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570. <https://doi.org/10.1177/00187267850380060>
- Byrne, B. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications and Programming*, 3rd edition. Routledge.
- Celbiş, M.G., Wong, P-H., Kourtit, K. & Nijkamp, P. (2023). Job Satisfaction and the ‘Great Resignation’: An Exploratory Machine Learning Analysis. *Social Indicators Research*, 170(3), 1097–1118 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03233-3>
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557. <https://doi.org/10.1037/a0021886>
- Chen, G., Smith, T.A., Kirkman, B.L., Zhang, P., Lemoine, G.J., & Farh, J. (2019). Multiple Team Membership and Empowerment Spillover Effects: Can Empowerment Processes Cross Team Boundaries?. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 321-340. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000336>
- Chen, Y., Wei, J., Zhang, J., & Li, X. (2021). Effect mechanism of error management climate on innovation behavior: An investigation from Chinese entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 733741. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733741>
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 58–76. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.49>

- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: enabling and burdening. *Leadersh Quarterly*, 27(4), 602–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <http://www.jstor.org/stable/258093>
- Creswell, J. y Creswell, J. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, (5th ed.) Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (2013), *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Reprint edition, Harper Perennial, New York.
- Dahinten, V.S., Lee, S.E. & MacPhee, M. (2016). Disentangling the relationships between staff nurses' workplace empowerment and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 24(8), 1060-1070. <https://doi.org/10.1111/jonm.12407>
- De Miranda, P.C., Aranha, J.A. & Zardo, J. (2009). Creativity: people, environment and culture, the key elements in its understanding and interpretation. *Science and Public Policy*, 36(7), 523–535. <https://doi.org/10.3152/030234209x465552>
- DeVellis, R. (2017). *Scale development: theory and applications*. Fourth edition. Sage.
- Donthu, S, & Subramanyam, P. (2022). Job satisfaction on job performance of employees in information technology industry. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(4), 1135-1147. <https://doi.org/10.47750/cibg.2022.28.04.087>
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 728-741. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.4.728>
- El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140(February), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*: Ohio: University of Akron Press
- Flores-Pérez, J. J. y Gutiérrez Nuñez, C.A. (2023). Liderazgo emprendedor y compromiso con el proceso creativo para la innovación. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28 (9), 299-314. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.19>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: The moderating role of job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 10(1484), 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01484>

- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453–470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Gong, Y., Wu, J., Song, L. J., & Zhang, Z. (2017). Dual tuning in creative processes: Joint contributions of intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 829–844. <https://doi.org/10.1037/apl0000185>
- Hair, J., Babin, B., Anderson, R. & Black, W. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Idris, A., See, D. & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155>
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D. & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22-40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Inglehart, R., Foa, R., Peterson, C., & Welzel, C. (2008). Development, freedom, and rising happiness: A global perspective (1981-2007). *Perspectives on Psychological Science*, 3(4), 264-285. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00078.x>
- Jabeen, F., Friesen, H.L. & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 352-370, <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>
- Kline, R. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kyei-Frimpong, M., Amoako, E.K., Akwetey-Siaw, B., Boakye, K.O., Adu, I.N., Suleman, A.-R. & Bawa, A.A. (2024). Employee empowerment and organizational commitment among employees of star-rated hotels in Ghana: Does perceived supervisor support matter?". *Journal of Work-Applied Management*, 16(1), 65-83. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0038>
- Laschinger, H.K.S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader member exchange quality, empowerment and core-self-evaluation on nurse managers' job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-225. <https://doi.org/10.1097/01.nna.0000269746.63007.08>
- Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, 43(4), 1076–1102. <https://doi.org/10.1177/0149206314546193>

- Liu, H. Y., Chang, C. C., Wang, I. T., & Chao, S. Y. (2020). The association between creativity, creative components of personality, and innovation among Taiwanese nursing students. *Thinking Skills and Creativity*, 35(2), 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100629>
- Liu, Z., Ouyang, X. & Pan, X. (2023). Experiencing tensions, regulatory focus and employee creativity: the moderating role of hierarchical level. *Chinese Management Studies*, 17(1), 178-196. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2021-0094>
- Li-Yun, S., Zhang, Z., Qi, J. & Chen, Z.X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.005>
- Locke, E.A. (1976). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26(1), 457-480. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.26.020175.002325>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631–1654. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314560411>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Malik, M. A. R., Choi, J. N., & Butt, A. N. (2019). Distinct effects of intrinsic motivation and extrinsic rewards on radical and incremental creativity: The moderating role of goal orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 1013–1026. <https://doi.org/10.1002/job.2403>
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2008). The creative environment's influence on intent to turnover. *Management Research News*, 31(1), 41-56. <https://doi.org/10.1108/01409170810845949>
- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2017). Leader Talk and the Creative Spark: A Research Note on How Leader Motivating Language Use Influences Follower Creative Environment Perceptions. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 210–225. <https://doi.org/10.1177/2329488416687057>
- Mayfield, M., Mayfield, J. & Qing, M.K. (2020). Innovation matters: creative environment, absenteeism, and job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 35(5), 715-735. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0285>
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2010). Developing a scale to measure the creative environment perceptions: A questionnaire for investigating garden-variety creativity. *Creativity Research Journal*, 22(2), 162-169. <http://dx.doi.org/10.1080/10400419.2010.481511>
- Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en los contextos organizacionales: El cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicogémas*, 3, 59-74.
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.

- Ntimba, D.I., Lessing, K.F. & Swarts, I. (2021). Job Satisfaction and Dissatisfaction as Outcomes of Psychological Contract: Evidence from the South African Workplace. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 484-502. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93031>
- Orlowska, A. & Laguna, M. (2023). Structural and Psychological Empowerment in Explaining Job Satisfaction and Burnout in Nurses: A Two-Level Investigation. *Journal of Nursing Management*, 1, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2023/9958842>
- Schilpzand, P., Houston, L., & Cho, J. (2018). Not too tired to be proactive: Daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2367–2387. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0936>
- Schumacker, R. E. y Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling* (Fourth edition). Routledge
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388. <https://doi.org/10.1080/10400410409534549>
- Seibert, S.E., Wang, G. & Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a Meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi* (pp. 279-297). New York, NY: Springer-Verlag.
- Shalley, C. E., Zhou, J. y Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Sia, S.K. & Appu, A. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772-784. <https://doi.org/10.1177/0972150915591435>
- Singh, J.K., & Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian Research*, 1(4), 105-111.
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration and Society*, 53(9), 1337–1361. <https://doi.org/10.1177/0095399721997427>
- Spector, E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, SAGE, Publications, Thousand Oak, CA.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurements and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1466. <http://dx.doi.org/10.2307/256865>
- Sürücü, L., Yıldız, H. & Sağbaş, M. (2024). Paternal leadership and employee creativity: the mediating role of psychological safety. *Kybernetes*, 53(5), 1800-1813. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0011>
- Tang, C., Zhang, G., & Naumann, S. E. (2017). When do structural holes in employees' networks improve their radical creativity? A moderated mediation model. *R&D Management*, 47(5), 755–766. <https://doi.org/10.1111/radm.12286>
- Taber, K. (2018). The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "Interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Tierney, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(4), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tremblay, M. & Landreville, P.-E. (2015). Information sharing and citizenship behaviors mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 347-368. <https://doi.org/10.1177/2329488414525459>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadersh Quarterly*, 21(3), 530–542. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Wang, Y., Tang, C., Naumann, S. E., & Wang, Y. (2019). Paternalistic leadership and employee creativity: a mediated moderation model. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 137–156. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.8>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Xu, S., Jiang, X., & Walsh, I. J. (2018). The influence of openness to experience on perceived employee creativity: The moderating roles of individual trust. *Journal of Creative Behavior*, 52(2), 142–155. <https://doi.org/10.1002/jocb.138>

- Yesuf, Y.M., Getahun, D.A. & Debas, A.T. (2024). Determinants of employees' creativity: modeling the mediating role of organizational motivation to innovate. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(8), 1-25. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00364-w>
- Yin, W. & Liu, S. (2022). The relationship between empowering leadership and radical creativity. *Frontiers in Psychology*, 13(1002356), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002356>
- Zhang, S., Ke, X., Wang, X.-H. F., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896–917. <https://doi.org/10.1111/joop.12219>
- Zhang, X., and Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150–164. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>
- Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L. & Liu, Y. (2013). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22(5-6), 780-788, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04198.x>.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261–276. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.261>