

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

ADAPTACIÓN AL ESPAÑOL ESCALA DE EMPODERAMIENTO ESTRUTURAL

(CWEQ-II)

Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

María J. Jáimez Román y Francisco D. Bretones

Universidad de Granada

Correspondencia: Francisco Díaz Bretones. Universidad de Granada. Departamento de Psicología Social.

Campus de la Cartuja s/n, C.P. 18071. Granada.

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

## **Resumen**

El objetivo del presente estudio es la adaptación al español del cuestionario “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II*” (CWEQ-II) de Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2004) para medir el empoderamiento estructural en una organización. Para ello, se realizó un estudio en dos fases diferenciadas. Una primera de traducción inversa del cuestionario con un grupo de expertos y una segunda donde analizamos tanto la estructura interna del mismo (mediante análisis factorial exploratorio y confirmatorio) mediante así como la validez externa del mismo. El cuestionario en español resultante (CWEQ-S) posee una buena estructura factorial así como buenas propiedades psicométricas de fiabilidad y validez.

## Introducción

El concepto de empoderamiento (*empowerment*<sup>1</sup>) recibe un gran reconocimiento hoy en día dentro del campo organizacional debido a que es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización ya que se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995). Además, el empoderamiento es un factor facilitador para desarrollar los cambios oportunos en el tiempo correcto (Ergeneli, Ari y Mertin, 2006). Debido a todas esas ventajas, los estudios sobre el empoderamiento se han incrementado en los últimos años aunque a la hora de estudiarlo en el ámbito organizacional los expertos lo han hecho desde diferentes perspectivas.

La primera de éstas define el empoderamiento como el estado psicológico que los empleados deben experimentar cuando las intervenciones de la dirección orientadas a dar poder y control son adecuadas (Spreitzer, 1995). Por tanto, desde esta perspectiva se habla de un empoderamiento psicológico.

La segunda considera el empoderamiento como un conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo que dan poder, control y autoridad a los subordinados. Este tipo de empoderamiento se ha denominado empoderamiento estructural. Según esta visión, empoderamiento significa que la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información, que tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas, que los empleados tienen poder para hacer decisiones fundamentales y que los empleados son recompensados en base a los resultados organizacionales (Chen y Chen, 2008). Esta visión es la más arraigada en la práctica.

---

<sup>1</sup> Aunque la palabra *empowerment* no tenga una traducción todo lo precisa que el término en su acepción anglosajona posee, hemos optado por utilizar en este artículo la palabra *empoderamiento*, por ser quizá la traducción literal y más cercana al término original.

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

Sin embargo, a pesar de la importancia del concepto, no existe ningún cuestionario adaptado al español, por lo que el objetivo de la presente investigación es adaptar y validar un cuestionario de empoderamiento estructural.

### **El empoderamiento estructural.**

Centrándonos, por tanto, en el empoderamiento estructural, Kanter (1993) argumenta que el impacto de la estructura organizacional sobre el comportamiento de los trabajadores es mayor que el impacto que puede ejercer la personalidad de los empleados sobre su comportamiento. Para este autor, el acceso a estructuras de empoderamiento aumenta las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva (poder formal e informal).

Dichas estructuras incluirían recursos, información y apoyo. El acceso a los *recursos* se refiere a la propia capacidad para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo. El acceso a la *información* hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo. El acceso al *apoyo* supone recibir feedback y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores.

En consecuencia, mantiene que teniendo acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance en la organización el resultado sería una mayor satisfacción del empleado, compromiso y productividad.

Basada en este concepto de empoderamiento estructural, Laschinger (1996) desarrolló un cuestionario específico, "*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire*" (CWEQ), el cual mide las cuatro estructuras de empoderamiento señaladas anteriormente. Posteriormente, Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2004),

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

reducen el número de ítems creando el CWEQ-II, ya que observaron que la utilización de sólo tres ítems por cada una de las sub-escalas era suficiente para medir adecuadamente cada uno de los constructos.

El CWEQ-II está compuesta por cuatro subescalas, cada una de ellas para medir la percepción de acceso a las correspondientes estructuras del empoderamiento estructural: (1) apoyo, (2) recursos, (3) información y (4) oportunidades de desarrollo (Laschinger et al., 2004). Para obtener el grado de empoderamiento estructural total se obtiene del promedio de las puntuaciones dadas en cada una de las subescalas, de tal forma que los puntajes más altos representan una mayor percepción de empoderamiento estructural.

Nuestro objetivo con este estudio es la adaptación y validación al español del CWEQ-II. La razón principal que nos impulsa a la realización de este estudio es la inexistencia de una escala adaptada al español para medir el constructo de empoderamiento estructural, imposibilitando de esa manera el estudio del mismo.

## **Métodología**

### *Participantes*

En el estudio participaron un total de 164 personas trabajadoras que estaban realizando algún curso en la licenciatura de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Granada. Para participar en el estudio, la persona debía tener una experiencia laboral mínima de un año y ser trabajadora en activo en el momento del estudio. La edad promedio de la muestra de estudio fue de 25,92 años con un rango de entre 19 y 58 años y un promedio de antigüedad en la empresa de 3,76 años. Dos de cada tres participantes fueron mujeres. Los datos se recogieron en los meses de Octubre y Noviembre del año 2010.

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

### *Instrumentos*

- *Empoderamiento Estructural*: Para medir el empoderamiento estructural utilizamos el *CWEQ-II* (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004) descrito anteriormente. Las respuestas se recogieron en una escala tipo likert del 1 al 5 donde 1 significa “poco” y 5 “mucho”. Las puntuaciones de fiabilidad del *CWEQ-II* han variado desde .67 a .95 (Greco, Laschinger y Wong, 2006). Para el proceso de adaptación del mismo se solicitó y obtuvo autorización de la autora del cuestionario original.

- *Poder Formal*: Para medir esta dimensión hemos utilizado el “*Job Activites Scale II*” (*JAS-II*) (Laschinger, Finegan, Shamian y Casier, 1996). El *JAS-II* mide la percepción personal de los trabajadores de la concepción de poder formal en el entorno de trabajo desarrollada por Kanter (1993). Las respuestas son tipo Likert del 1 al 5, donde 1 significa “poco” y 5 “mucho”.

- *Poder Informal*: Empleamos el “*Organizational Relationship Scale II*” (*ORS-II*) (Laschinger, 1996) que mide el poder informal en el entorno de trabajo. Las respuestas también son tipo Likert del 1 al 5 donde 1 significa “poco” y 5 “mucho”.

- *Compromiso afectivo*. Hemos utilizado las *Affective Commitment Scale* (Meyer y Allen, 1997; Meyer, Allen y Smith, 1993) a través de la adaptación al español elaborada por Arciniega y González (2006). Dicha versión consta de seis ítems. Las respuestas son tipo Likert de 7 puntos desde “muy en desacuerdo” (1) a “muy de acuerdo” (7).

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

- *Autonomía*: Fue medida con la adaptación al español elaborada por Fernández-Ballesteros y Sierra (1989) de la escala de clima social en el trabajo (WES) de Moos, Moos y Trickett (1974). Para responder al cuestionario los participantes debían indicar si creen que cada una de las afirmaciones que se les presentan, aplicadas a su lugar de trabajo, son verdaderas o falsas.

### *Procedimiento*

Para la realización del estudio el primer paso fue realizar la traducción inversa de los ítems del CWEQ-II al español según el procedimiento de Hambleton (2005). Así, en primer lugar contamos con la colaboración de cuatro profesores universitarios del área de recursos humanos que no participaban en el estudio, los cuáles realizaron la traducción del cuestionario del inglés al español de manera independiente. A continuación, comparamos las cuatro traducciones y se debatieron con ellos las diferencias existentes hasta llegar a un consenso en cada uno de los ítems, obteniendo así una sólo versión en español de los distintos ítems.

El siguiente paso fue realizar la traducción de la versión española obtenida del cuestionario al inglés, dicha traducción fue realizada por un traductor profesional cuyo idioma materno era el inglés, persona totalmente ajena a la primera traducción. Posteriormente comparamos las dos versiones inglesas, la original y la obtenida de la traducción de la versión española, para analizar la bondad de la traducción en función del grado de coincidencia de los ítems en ambos cuestionarios (Valor-Segura, Expósito y Moya, 2009; Hambleton, 2005), modificando aquellos ítems que así lo requirieran.

Para analizar la validez de la escala en español construida sometimos cada uno de los ítems a evaluación mediante juicio de expertos (Balluerka, Gorostiaga, Alonso-Arbiol y Aramburu, 2007; Carretero y Pérez, 2007). Para ello, contamos con la

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

participación de tres expertos, dos de ellos en el constructo a evaluar y el otro en la construcción de escalas.

Para llevar a cabo la evaluación de manera efectiva se les facilitó el concepto de empoderamiento estructural y el de cada una de las dimensiones que lo componen. Posteriormente, se les dio un listado con todos los ítems, de tal forma que la tarea de los jueces consistió en clasificar cada uno de los ítems en aquella dimensión en la que ellos consideraran que pertenecía. También se les ordenó que expresaran su opinión sobre si el número de ítems era suficiente para medir cada una de las dimensiones. Por último, se les pidió que evaluaran si los ítems estaban redactados de forma clara (Carretero y Pérez, 2005)

De dicho juicio de expertos obtuvimos unos resultados muy favorables ya que los tres jueces clasificaron de manera adecuada cada uno de los ítems. Coincidiendo también todos que las dimensiones podían ser perfectamente medidas con tres ítems. No obstante, se realizó una redacción más clara de alguno de los ítems.

El resultado de todas las fases anteriores fue la versión española del CWEQ-II compuesta por un total de 12 ítems, tres por cada componente del empoderamiento estructural: Apoyo, Recursos, Información y Oportunidades de desarrollo. Las respuestas se formularon en una escala tipo likert, gradando de 1 a 5, donde 1 es “poco” y 5 es “mucho”. Al igual que en el cuestionario original la puntuación total de empoderamiento estructural sería la puntuación media de la suma de los ítems (ver el cuestionario adaptado en el anexo I).

Traducido al español el CWEQ-II, procedimos a la recogida de datos y posterior análisis cuantitativo de los ítems. Para el análisis estadístico y exploratorio de los datos utilizamos el programa informático SPSS© versión 15.0. En cuanto a los análisis

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

confirmatorios se realizan mediante los programas PRELIS© versión 2.12a y LISREL© versión 8.12.a. (Jöreskog y Sörbom, 1993).

## **Resultados**

Recogidos los datos, realizamos unos primeros análisis descriptivos (media y desviación típica de cada ítem; coeficiente de correlación corregido entre la puntuación en el ítem y la total obtenida en la dimensión a la que pertenece) y de fiabilidad de cada una de las dimensiones propuestas en el cuestionario original (Laschinger et al. 2001), así como la fiabilidad de cada una de ellas si el ítem es eliminado.

Nosotros consideraremos en el presente trabajo que un ítem es adecuado si cumple los siguientes criterios (Carretero y Pérez, 2005): que su valor promedio alrededor del punto medio de la escala y desviación típica sea superior a 1 (Nunnally y Bernstein, 1995); que el coeficiente de correlación corregido entre la puntuación del ítem y la dimensión sea superior a .30; y que la fiabilidad de la dimensión no aumente cuando el ítem es eliminado.

### **Insertar tabla 1**

En la Tabla 1 observamos que, los valores promedios de todos los ítems se sitúan alrededor de 3, puntuación media de la escala, oscilando las medias entre unos valores de 2.64 y 3.42. Así mismo, todos tienen una desviación típica superior a 1 y unas correlaciones con sus dimensiones originarias superiores a .30.

En cuanto a los análisis de fiabilidad, todas las dimensiones poseen una fiabilidad aceptable a excepción de la de “Recursos” ( $\alpha = .61$ ). No obstante, hemos considerado adecuado mantenerla ya que si la eliminamos la fiabilidad del cuestionario total de empoderamiento estructural desciende a .81. Si nos centramos en la fiabilidad de cada dimensión en el caso de que uno de sus ítems se eliminara podemos ver que en

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

el caso de información si eliminamos el ítem “*Información sobre el estado actual de la organización*” la fiabilidad aumenta. Del mismo modo, en la de “Recursos” si eliminamos el ítem “*Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita*” la fiabilidad también aumenta. No obstante, en ninguno de los dos casos el aumento de fiabilidad es muy significativo, por ello decidimos no eliminar ninguno de los dos ítems.

A continuación, para analizar la homogeneidad de las dimensiones se realizó análisis de correlación entre las puntuaciones de cada uno de los ítems y la puntuación total de las dimensiones. En este caso el criterio para considerar un ítem adecuado es que la diferencia entre la correlación obtenida con la dimensión a la que pertenece y la correlación obtenida con las demás dimensiones debe ser superior a .20 (Jackson, 1970).

Los resultados obtenidos indican que los diferentes ítems poseen una correlación mucho mayor con la dimensión originaria de pertenencia que con el resto de dimensiones, cumpliéndose el criterio establecido por Jackson (1970).

Para conocer la estructura interna de la versión española del CWEQ-II se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio sobre los 12 ítems. El método de extracción de factores utilizado fue el ACP y el tipo de rotación varimax.

### **Insertar tabla 2**

Del resultado de dichos análisis, observamos que la estructura interna del cuestionario estaría conformada por un total de cuatro factores que explican el 67.08% de la varianza de la muestra. Al igual que en su escala original en inglés, está compuesta por cuatro dimensiones: “*Oportunidades de Desarrollo*”, “*Información*” “*Apoyo*” y “*Recursos*”, compuestas cada una de ellas por tres ítems.

Vemos que el factor 1 (F1) es el que explica un mayor porcentaje de la varianza (F1=34.40) y posee una fiabilidad de .80. En este Factor se agrupan los ítems de la dimensión de “*Información*” de la versión original de la CWEQ-II. El factor 2 (F2)

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

explica un 13.81% de la varianza y posee una consistencia interna de .78. En este segundo factor se encuentran todos los ítems pertenecientes a la dimensión de “*Oportunidad de Desarrollo*”. El tercer factor (F3) posee una varianza de 10.11% y una fiabilidad de .71, en este factor se encuentran los ítems de la dimensión de “*Recursos*”. El cuarto y último factor (F4) explica un 8.76% de la varianza. Este comprendería los ítems pertenecientes a la dimensión de “*Recursos*”.

Con el fin de estudiar la dimensionalidad de la escala realizamos posteriormente un análisis factorial confirmatorio en el cual comparamos diferentes modelos de ecuaciones estructurales.

Debido a que el análisis factorial exploratorio realizado no da lugar al establecimiento de modelos diferentes, ya que se ajusta a la perfección al modelo propuesto en el inicio, para la construcción de los demás modelos realizamos varios análisis factoriales en los cuales se especificaron el número de factores a obtener. Así, en concreto utilizamos tres modelos alternativos: en el primer modelo, consideramos el empoderamiento como una variable unifactorial, por lo que constará de un solo factor compuesto por todos los ítems de la escala. En el segundo modelo, constará de tres factores, teniendo en cuenta los mejores resultados obtenidos a partir del análisis exploratorio forzándolo a tres dimensiones: un primer factor compuesto por los ítems 1, 2 y 3, un segundo factor con los ítems 4, 5, 6, 7, 8, y 9, y un tercer factor con los ítems 10, 11 y 12. Por último, el modelo 3 sigue la estructura factorial de la escala original, por lo que está compuesto por cuatro factores.

Para evaluar la adecuación de cada uno de los modelos se tuvieron en cuenta varios índices estadísticos, debido a que, como establecen Carretero y Pérez (2005), la decisión basada exclusivamente en la chi-cuadrado no es aconsejable por ser muy susceptible a variaciones en función del tamaño de la muestra. Por ello, para nuestro

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

estudio tomamos en consideración: el “Índice de bondad de ajuste” (*Goodness of Fit Index; GFI*) y el “Índice ajustado de bondad de ajuste” (*Adjusted Goodness of Fit Index; AGFI*) (Jöreskog y Sörbom, 1993; Valor-Segura et al., 2009); el “Error cuadrático medio de aproximación” (*Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA*), y el “Índice de ajuste no normado” (*Non-Normed Fit Index; NNFI*) de Tucker y Lewis (1973)<sup>2</sup>.

### **Insertar tabla 3**

El modelo que mejor se ajusta es el original propuesto por los autores, el número 3. Además, es el único cuyas puntuaciones de cada uno de los índices utilizados se encuentran entre las indicadas para considerar que un modelo se ajusta adecuadamente. Por tanto, estos resultados vienen a corroborar la estructura interna de la versión española del CQWE-II.

En cuanto a las evidencias externas de validez realizamos dos análisis diferentes: por un lado el de la validez convergente de la escala y, por otro, el de la validez de criterio.

Para la validez convergente analizamos la relación entre el empoderamiento estructural y sus diferentes dimensiones con el poder formal y el poder informal. Este análisis es debido a que los tres constructos deben mostrar una relación significativa debido a su semejanza (Laschinger et al., 2004). Para ello realizamos un análisis de correlaciones (tabla 4)

---

2 En el caso de *GFI* y *AGFI*, valores mayores a 0.85 indican un buen ajuste (Jöreskog y Sörbom, 1993). Así mismo, valores comprendidos entre 0.05 y 0.08 de *RMSEA* señalan un buen ajuste del modelo. Y para el *NNFI* valores iguales o superiores a 0.90 muestran un ajuste adecuado (Brown y Cudeck, 1993; Valor-Segura, Expósito y Moya, 2009). Por último, valores superiores a 0,95 de *GFI*, *AGFI* y *NNFI* significan un ajuste excelente.

#### **Insertar tabla 4**

Observamos que el empoderamiento estructural, así como cada una de sus subescalas, correlacionan significativamente con el poder formal y el poder informal.

Para el análisis de la validez de criterio estudiamos la relación entre empoderamiento estructural y sus dimensiones con el compromiso afectivo y la autonomía. El objetivo de este análisis es comprobar si el empoderamiento estructural, medido a través de la versión española del CQWE-II, predice esas dos variables tal y como sucede en estudios previos (Laschinger, Finegan y Wilk, 2009; Chen y Chen, 2008). Para ello realizamos en primer lugar un análisis correlacional y, posteriormente, varios análisis de regresión para comprobar dicha predicción.

#### **Insertar tabla 5**

En la tabla 5 vemos que tanto el empoderamiento estructural como cada una de sus dimensiones correlacionan significativamente, y en sentido positivo, con el compromiso afectivo y la variable de autonomía.

Así mismo, realizados los análisis de regresión comprobamos que el empoderamiento estructural tiene una relación significativa con el compromiso afectivo ( $\beta=.55$   $p=.00$ ) y el nivel de autonomía ( $\beta=.38$   $p=.00$ ). También realizamos análisis de regresión entre las diferentes subescalas (Oportunidad de desarrollo, Información, Apoyo y Recursos) y el compromiso afectivo y autonomía. Realizados dichos análisis obtenemos que, efectivamente, cada una de las subescalas que componen el CQWE-II también actúan como predictoras del compromiso afectivo (Oportunidad de desarrollo  $\beta=.50$   $p=.00$ ; Información  $\beta=.37$   $p=.00$ ; Apoyo  $\beta=.33$   $p=.00$ ; Recursos  $\beta=.37$   $p=.00$ ) y de

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

la variable de autonomía (Oportunidad de desarrollo  $\beta=.28$   $p=.00$ ; Información  $\beta=.23$   $p=.00$ ; Apoyo  $\beta=.31$   $p=.00$ ; Recursos  $\beta=.28$   $p=.00$ ).

## **Discusión**

El objetivo del presente trabajo era la adaptación al español del CWEQ-II (Laschinger et al. 2004) para medir el empoderamiento estructural. Realizadas tanto la fase de traducción del cuestionario original, como los análisis estadísticos pertinentes, debemos indicar que la versión al español del CWEQ-II propuesta en este trabajo queda perfectamente validada, ya que tanto las puntuaciones obtenidas en los análisis de validez interna como en las obtenidas en la validez externa demuestran que el ajuste del modelo es adecuado.

La versión española del CWEQ-II finalmente propuesta (ver anexo I) estaría compuesta por cuatro subescalas de tres ítems cada uno (*Oportunidad de desarrollo* por los ítems 1, 2 y 3; *Información* por los ítems 4, 5 y 6; *Apoyo* por los ítems 7, 8 y 9; *Recursos* por los ítems 10, 11 y 12). Dicha estructura de cuatro dimensiones se corresponde asimismo con la propuesta originalmente por Laschinger en el año 1996 con la segunda versión del 2004. En ambos casos, se mantiene la estructura de cuatro dimensiones, que en nuestro estudio vuelve a confirmarse.

También hemos podido comprobar la relación del empoderamiento con otras variables organizacionales de gran importancia, como son el compromiso y la autonomía.

Son varios los autores que establecen que las prácticas de participación e implicación de los trabajadores en la organización es un elemento base para poder crear una organización eficiente y saludable (Jáimez y Bretones, 2011; Grawitch, Ledford, Ballard y Baber, 2009; Grawitch, Trares y Kohler, 2007) caracterizada por empleados

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

con alto bienestar y rendimiento así como por una buena salud financiera (Arnet y Blomkvist, 2007). Entre esas prácticas, una de las más conocidas y que mejores resultados está obteniendo es el empoderamiento organizacional y, entre estos, el empoderamiento estructural, debido a la relación positiva de éste con variables como el compromiso organizacional y el bienestar laboral (Lashinger et. al, 2009; Lashinger et. al, 2001) y su relación negativa con conductas como el abandono de la organización por parte del trabajador (Nedd, 2006). Por tanto, consideramos imprescindible contar con un instrumento para medir este constructo tan importante para nuestras organizaciones.

La naturaleza multidimensional de la variable empoderamiento, que hemos podido comprobar en nuestra investigación, hace que debamos tener en cuenta cada una de ellas de manera independiente y su influencia sobre las actitudes de los trabajadores. Así, de las distintas dimensiones, ha sido en especial la de oportunidad de desarrollo la que ha mostrado tener una relación más potente con el compromiso. En consecuencia, aquellas organizaciones que pretendan incrementar el nivel de compromiso de sus trabajadores deberán incentivar mucho más en el desarrollo de carrera profesional y enriquecimiento de tareas.

Consideramos por tanto, que el desarrollo de herramientas de medición de este concepto en otros ámbitos culturales puede ayudar a mejorar las condiciones psicológicas de los distintos miembros de una organización.

### **Limitaciones**

A pesar de considerar que la adaptación al español del CWEQ-II obtenida en este estudio provee de una útil e importante herramienta para los investigadores en el estudio del empoderamiento estructural, creemos conveniente tener en cuenta algunas limitaciones encontradas en el presente estudio.

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

Creemos que es necesario la realización de nuevos estudios y adaptaciones culturales en otros países con el fin de confirmar la estructura factorial del mismo.

Asimismo, sería positivo el llevar a cabo más estudios con otras muestras, ante la dificultad que hemos tenido especialmente para obtener una muestra balanceada en sexo.

Por último, también consideramos necesario la realización de más estudios que empleen este instrumento y analicen su relación con otras variables organizacionales de manera que permita obtener una representación más completa de las relaciones organizacionales.

Creemos que todo ello irá en beneficio de una mejor adaptación y bienestar de las personas en sus entornos de trabajo y organizaciones a las que están vinculadas.

### **Referencias Bibliográficas**

- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). ¿Cuál es la influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional? [What is the influence of values to work in conjunction with other variables in the development of organizational commitment?]. *Revista de Psicología Social*, 21, 35-50. doi: 10.1174/021347406775322269.
- Arnetz, B. y Blomkvist, V. (2007). Leadership, Mental Health, and Organizational Efficacy in Health Care Organizations. *Psychotherapy Psychosomatics*, 76, 242-248.
- Balluerka, N., Gorostiaga, A., Alonso-Arbiol, I., & Aranburu, M. (2007). La adaptación de instrumentos de medida de unas culturas a otras: una perspectiva práctica [Adaptation of measurement instrument across cultures: a practical perspective]. *Psicothema*, 19, 124-133.

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales [Standards for the development and the review of instrumental studies] *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5, 521-551.
- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2007). Standards for the development and the review of instrumental studies: considerations about test selection in psychological research. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7, 863-882.
- Chen, H., & Chen, Y. (2008). The impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37, 279-302.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49. doi:10.1016/j.jbusres.2006.09.012
- Grawitch, M. J., Ledford Jr., G. E., Ballard, D. W. y Barber, L. K. (2009). Leading the Healthy Workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 122-135. doi: 10.1037/a0015288
- Grawitch, M. J., Trares, S. y Kohler, J. M. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275-293. doi: 10.1037/1072-5245.14.3.275
- Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. A. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 19, 42-57.

- Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.
- Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. In R. K. Hambleton, P. F. Merenda, & S. D. Spielberger (Eds.), *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment* (pp. 3-38). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  - Jackson, D.N. (1970). A sequential system for personality scale development. In C. D. Spielberger (Ed.), *Current topics in clinical and community psychology* (pp. 61-96). New York; NY: Academic Press.
  - Jaimez, M. J. & Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model: the relevance of empowerment. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13, 7-26. doi: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
  - Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8. Structural Equation Modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale: Scientific Software.
  - Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 66, 85-92.
  - Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York, NY: Basic Books.
  - Keller T., & Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relation*, 48, 127-45. doi:10.1177/001872679504800202
  - Laschinger, H. K. S. (1996). Measuring empowerment from Kanter's (1977; 1993) theoretical perspective. *Journal of Shared Governance*, 2, 23-26.
  - Laschinger H. K. S. (1996) A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Nursing Administration Quarterly*., 20, 25-41

- Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.
- Laschinger, H., Finegan J., & Shamian J. (2001) Promoting nurses health: effect empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19, 42–52.
  - Laschinger, H., Finegan J., Shamian J., & Casier, S. (2001) Organizational trust and empowerment in restructured health care setting. Effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*, 30, 413-425.
  - Laschinger HKS, Finegan J, Shamian J., & Wilk P. (2001) Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*, 31, 260-272.
  - Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J., & Wilk P. (2004) Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–544.
  - Laschinger, H., Finegan, J., & Wilk, P. (2009) The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39, 228-235.
  - Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
  - Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, K. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
  - Nedd, N. (2006). Perceptions of Empowerment And Intent to Stay. *Nursing Economics*, 24, 13-18.
  - Nunnally, J. C., & Bernstein, I. J. (1995). *Teorías Psicométricas [Psychometric Theory]*. Madrid: McGraw-Hill.

- Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, & Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
  - Valor-Segura, I., Expósito, F., & Moya, M. (2009). Desarrollo y validación de la versión española de la *Spouse-Specific Dependency Scale (SSDS)* [Development and validation of the Spanish versión of *Spouse-Specific Dependency Scale (SSDS)*]. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 9, 479-500.

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1-7.

**ANEXO I.** Versión española del “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire*”

(*CWEQ-II*) (Laschinger et al. 2001)

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5	
Poco	Regular		Suficiente	Bastante	Mucho

**¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?**

1. Un trabajo estimulante \_\_\_\_\_
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo \_\_\_\_\_
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos \_\_\_\_\_
4. Información sobre el estado actual de la organización \_\_\_\_\_
5. Información sobre los valores de la organización \_\_\_\_\_
6. Información sobre los objetivos de la organización \_\_\_\_\_
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien \_\_\_\_\_
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar \_\_\_\_\_
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas \_\_\_\_\_
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo \_\_\_\_\_
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo \_\_\_\_\_
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita \_\_\_\_\_