

Universidad de Granada

Departamento de Psicología Social



**ORGANIZACIONES SALUDABLES: EL PAPEL DEL
EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Tesis Doctoral

María José Jáimez Román

Directores:

Francisco Díaz Bretones

Andrés Rodríguez Fernández

Pedro Castón Boyer

Granada, 2012

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: María José Jáimez Román
D.L.: GR 178-2013
ISBN: 978-84-9028-302-8

El presente trabajo de investigación ha sido realizado gracias al programa de Formación de Profesorado Universitario (FPU) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, del cual ha disfrutado la autora desde el año 2008 hasta la actualidad.

Agradecimientos

Era tan solo una joven de 17 años cuando entré por primera vez por las puertas de la Facultad de Ciencias del Trabajo ignorante de que aquel lugar, y muchas de las personas que se encontraban allí, se convertirían en algo tan importante para mí. Con la presentación de este trabajo, mi Tesis Doctoral, finaliza una etapa de mi vida a lo largo de la cual he tenido el placer de encontrarme con gente maravillosa a la que no quiero dejar de agradecer todo el apoyo que me han prestado.

Muchas gracias a mis directores de Tesis: Francisco, Andrés y Pedro. Qué voy a decir de ti Francisco, si alguien, cuando termine de leerse este trabajo, todavía no sabe lo que es un trabajador con empoderamiento, le invito a que pase una semana de trabajo contigo. Junto a ti, he aprendido muchísimo, además de en temas de investigación y docencia, he aprendido otras muchas cosas las cuales considero más importantes. He aprendido a hacer de mi trabajo “mi propio trabajo”, a marcarme mis objetivos y ser yo la que decida el camino a seguir, a no establecerme límites cuando me propongo algo y, lo más importante, a disfrutar de todo lo que hago. Gracias por haber apostado por mí y dedicado tu tiempo y esfuerzo en este trabajo. Andrés, gracias por todo tu apoyo, por tus consejos y por estar siempre disponible. Pedro, a ti agradecerte la ayuda prestada y que siempre hayas estado ahí para darme tu apoyo.

A Antonio, nuestro querido Decano, fuiste el primer profesor que tuve en un aula universitaria y lo primero que aprendí de ti es que el esfuerzo y el trabajo duro siempre es recompensado. De eso ya hace 10 años y todavía sigo aprendiendo cosas de ti.

Thanks to Joan Finegan for accepting me in her University, “Western Ontario University”, and the affection with which I welcomed. Those six months were wonderful.

Gracias a mis padres, por confiar siempre en mí, por no rendirse conmigo aunque en ocasiones no se lo haya puesto fácil. Mamá, estoy segura que sin tu apoyo este día nunca hubiera llegado. ¿Te acuerdas cuando no quería estudiar?, tú siempre me animabas, siempre has creído en mí. Me dijiste, “*bueno María empieza por una carrera de tres años que por lo menos tengas algo y después ya verás si sigues o no*”, cómo sabías que seguiría, sigo pensando que eres medio bruja. Mira, ahora, con 27 años, presentando mi Tesis para ser Doctora de la Universidad de Granada. Papá, eres una de las personas a las que más admiro en esta vida. Alegre, trabajador, siempre disponible para echar una mano y un emprendedor nato. Todavía sigo pensando aquello que decía cuando sólo era una niña que prácticamente empezaba a hablar “*yo de mayor quiero ser como mi papá*”. ¡Os quiero!

A mis hermanos, Sacra y Enrique. Qué fácil es sentirse alguien importante con unos hermanos que no hacen más que presumir de una. Sacra, siempre ayudándome en todo y estando a mi lado cuando más lo necesito, eres la mejor hermana que alguien puede tener. Enri, no he conocido niño de 16 años que quiera y admire a sus hermanas más que tú, gracias por confiar en mí y por alegrarme mis visitas a la casa.

Como no, un millón de gracias a mi marido, Isidoro, que me ha apoyado y animado en todas las “*locuras*” que se me han ocurrido hacer en los 11 años que llevamos juntos. Le propuse que lo dejara todo e irnos al extranjero, y ahí que estaba él para seguirme a Canadá. Gracias por ser mi mejor amigo y arrancarme una sonrisa

cuando más lo necesito. Y, gracias, por aguantarme sobretodo en este último mes del proceso.

A mis amigos, que tan buenos fines de semana me han hecho pasar, haciendo que me relaje y me descargue del nivel de estrés que en ocasiones supone realizar un trabajo como este.

Raquel, llevamos poco conociéndonos pero, desde el primer día que escuché hablar de ti, supe que juntas haríamos grandes cosas. Gracias por esos almuerzos de los viernes que tanto me sirven para cargar energías.

Por último, y no menos importante, a todos los participantes que han formado parte de los diferentes estudios, sin ellos esta Tesis no se podría haber llevado a cabo. Un especial agradecimiento a las empresas Cofan S. A., Grupo Abades, Claros Sociedad Cooperativa Andaluza de Intereses Sociales, Pedro y López, Grupo Sierranevada y Grupo Correos que tan amablemente han colaborado facilitándome el trabajo.

ÍNDICE GENERAL

	Páginas
Overview.....	11
Capítulo 1: Organizaciones Saludables: Estados de la cuestión	17
Organizaciones saludables	18
Empoderamiento Organizacional.....	22
Compromiso Organizacional	25
Artículos de Investigación.....	29
Capítulo 2: Towards A Healthy Organisation Model:	
The Relevance Of Empowerment	30
Abstract	31
Introducción	32
What is a healthy organisation?	33
Participation and empowerment.....	35
<i>Structural Empowerment.....</i>	<i>37</i>
<i>Psychological Empowerment</i>	<i>39</i>
Engagement.....	40
Organisational Commitment	45
Healthy Organisations.....	50

<i>Well-Being</i>	51
<i>Work Climate</i>	52
<i>Work Absenteeism and turnover</i>	53
Conclusions	54
References	56

Capítulo 3: Spanish Adaptation of the Structural Empowerment

Scale: CWEQ-II..... 67

Abstract	68
Resumen.....	68
Introduction	69
Structural Empowerment	70
Methods.....	71
Results	75
Discussion	82
Limitations	83
References	85

Anexo I: “The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire” (CWEQ-II) (Laschinger et al. 2001) en la version española.....	88
---	----

Capítulo 4: Validación de la Escala de Empoderamiento Psicológico al Español	89
Resumen.....	90
Introducción	91
Empoderamiento Psicológico.....	92
Estudio 1: Estudio psicométrico preliminar de la escala de empoderamiento psicológico	95
Metodología.....	95
Resultados	97
Estudio 2: Análisis factorial confirmatorio y evidencias externas de validez.....	103
Metodología.....	103
Resultados	105
Discusión.....	108
Referencias bibliográficas.....	110
Anexo I: “Psychological Empowerment Instrument” (Spreitzer, 1995) en la versión española	115
Capítulo 5: El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo	116
Resumen.....	117

Abstract	118
Introducción	118
Empowerment estructural	123
Empowerment psicológico.....	125
Compromiso organizacional	131
Resultados organizacionales positivos	133
Metodología	137
Resultados	140
Conclusiones	147
Referencias bibliográficas.....	149

**Capítulo 6: Mediator role of psychological empowerment
and affective commitment to get a healthy organization 157**

Abstract	158
Introduction	159
Empowerment	161
<i>Psychological Empowerment</i>	161
<i>Structural Empowerment</i>	162
Commitment.....	163
Psychological empowerment like a mediator	164

Method	166
Results	167
Conclusions	170
References	173
Conclusions	178
Referencias bibliográficas	185

OVERVIEW

People's health is of certain, indisputable importance. The World Health Organization, in its 1946 Constitution, states that "health is a state of complete physical, mental, and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity." It goes on to say that to attain the highest possible level of health is the fundamental right of every human being, and that governments are responsible for the health of their people. Furthermore, this can only be accomplished by taking the appropriate measures, both health-wise and socially. It is for these reasons that researchers from an array of disciplines (Medicine, Psychology, Administration, etc.) have for decades focused on analyzing how to improve people's health.

For the same reason, improving health in the workplace has widely gained the attention of governments and researchers alike in the last decade, the reason being that since people spend a large portion of their lives in the workplace, occupational factors will affect their health. In addition, numerous studies have demonstrated and enumerated the enormous costs, both financial and in terms of human life, of unhealthy workplaces and organizations, which are characterized by high levels of absenteeism and low productivity, among other things (Sparks, Faragher, & Cooper, 2001; Cooper & Williams, 1994).

Evidence for the importance of health in the workplace is the fact that the European Commission (of the European Union) drafted a strategy in 2002 that takes a global view of occupational well-being. It addresses the evolving the world of work and the appearance of new risks, particularly of a psychosocial nature. The Commission explains that the tremendous economic cost of health and safety problems arising at work impedes economic growth and affects the competitive edge of businesses in the EU. What is more, this cost is in large part paid by national Social Security systems and

is publically financed. In light of the strategy's success during the period from 2002-2006, the Commission is developing an updated strategy for the 2007-2012 period with proposals even more ambitious.

These European strategies make specific mention of, and grant considerable importance to, psychosocial risks in the workplace. Such risks refer to the conditions of an occupational setting and directly relate to environmental conditions (physical, chemical, and biological agents), the organization, the procedures and methods involved in the work, relationships between employees, the content of the work, and with carrying out tasks, which may affect employees' health and their performance at work through psychological and physiological mechanisms (INSHT, 2001). Among the most common individual consequences of these risks are occupational stress, depression, anxiety, sleep disturbance, etc.. Special emphasis is placed on psychosocial risks because they are growing rapidly and because of their consequences. Data from recent years have shown that they affect other occupational risks. Stressed or depressed employees, for example, are more vulnerable to workplace accidents due to their diminished attention to their work.

In light of the importance of promoting employee health and preventing psychosocial risks in the workplace, some authors have begun to use the term "Healthy Organizations." Simply put, these are organizations that manage work in a healthy way, as we will later describe.

With that in mind, the present study's aim is to address a mere grain of sand in the emerging world of healthy organizations. We will develop a theoretical model to improve employee health in the workplace, one grounded in the importance of starting

with empowerment strategies that incentivize employee participation, autonomy, and control within the organization to promote employee well-being and health.

The present Doctoral Dissertation is divided into 6 chapters. Chapter 1 provides a brief introduction to the current state of the main variables involved, and examines the different constructs' evolution. It also defines the concept of Healthy Organizations and describes the various elements that influence whether or not a healthy organizational environment is ultimately achieved.

Chapter 2 includes an article published in *Is-Guc, Industrial Relations and Human Resources Journal*¹ that proposes a model for “Healthy Organizations.” It takes a theoretical approach to the variables at hand following an extensive bibliographical review.

In order to fully test the model, we first needed to adapt the instruments chosen to measure structural and psychological empowerment into Spanish. To serve this purpose, chapter 3 includes an article accepted for publication in *The Spanish Journal of Psychology*² in which a study is conducted to adapt the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II), developed by Lashinger, Finegan, Shamian, and Wilk (2004), into Spanish using a sample of 164 employees. That study was completed in two stages. In the first, qualitative stage, the questionnaire was reverse translated by a group of experts. The second, quantitative stage, analyzed the adapted questionnaire's internal structure and external validity. This study's results revealed that

¹ Jáimez, M. J., & Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model: The relevance of empowerment. *“Is, Güc” Industrial Relations and Human Resources Journal*, 13, 7-26.

² Jáimez Román, M. J., & Bretones, F. D. (2012, in press). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale (CWEQ-II). *The Spanish Journal of Psychology*, 16.

the Spanish adaptation of the CWEQ-II has an adequate factor structure and good psychometrics in terms of reliability and validity.

Chapter 4 describes a study in which the Psychological Empowerment Instrument, created by Spreitzer (1995), is adapted into Spanish. To do so, two independent studies were conducted. The first analyzed the instrument's dimensionality and reliability. The second study analyzed its internal structure through several confirmatory processes, yielding evidence for its external validity in a sample of 317 employees from two service companies. This chapter's final outcome is a Spanish adaptation of the Psychological Empowerment Instrument, allowing us to measure employees' psychological empowerment at organizations where Spanish is spoken. The results indicate the instrument has a good factor structure and good psychometrics as far as reliability and validity.

Chapter 5 includes an article published in the *Revista de Trabajo y Seguridad Social (Journal of Employment and Social Security)*³ explaining our "Healthy Organization" model, and that when an organization's top management puts structural empowerment practices in place, it leads to positive organizational outcomes. These include higher levels of organizational commitment and occupational well-being, a better work climate, and less intention to leave the organization on the part of its employees. A study was conducted, enabling its authors to effectively demonstrate that structural empowerment is a predictor of every organizational variable analyzed. On

³ Jáimez Román, M. J., & Bretones, F. D. (2011). El Empowerment Organizacional: el Inicio de una Gestión Saludable del Trabajo (Organizational Empowerment: The Beginning of Healthy Management in the Workplace). *CEF Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 344, 209-232.

another note, the results reflected crucial differences from the results of studies conducted in other countries and different cultures.

Finally, chapter 6 analyzes the mediating effect of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and affective commitment. The results of our study, carried out in a sample of 112 employees at a Spanish company, showed that both types of empowerment predict affective commitment, in addition to demonstrating that psychological empowerment partially mediates the link between structural empowerment and affective commitment. These results lead us to conclude that, as indicated in the model, a Healthy Organization starts with implementing structural empowerment strategies on the part of the company's directors. That being said, these strategies must be performed in such a way that employees achieve a true feeling of psychological empowerment, because their feeling of affective commitment to the organization will partially depend on that. In addition, these results show that such empowerment strategies should be geared toward achieving higher levels of affective commitment in employees, because if that does not occur, there will be a drain of talented workers.

This paper concludes with a section explaining the main conclusions we have drawn through these different studies, as well as the relevance of their results.

CAPÍTULO 1

Organizaciones Saludables: Estado de la Cuestión

Organizaciones Saludables

Hoy en día nos encontramos ante un mundo laboral globalizado que dista mucho del existente hace tan sólo unos años, un mundo caracterizado por grandes y acelerados cambios que hacen que el ritmo de trabajo y las exigencias que han de cumplir organizaciones y trabajadores sean cada vez mayores. Todo ello, ha llevado consigo consecuencias positivas, pero también negativas. Entre las negativas unas de las más perjudiciales no sólo para la organización y los trabajadores, sino también para la sociedad y el Estado en general, debido a la pérdida de salud y productividad, ha sido el aumento de riesgos psicosociales y, en definitiva, de enfermedades asociadas con la vida laboral de los trabajadores tales como estrés, el síndrome de estar quemado (burnout), depresiones, etc.

Debido a ello, desde las propias instituciones públicas tanto nacionales como europeas e internacionales, tales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), se ha comenzado a debatir la importancia de promover ambientes socialmente saludables dentro de las organizaciones, ya que la estructura de la organización y cómo ésta funciona, tiene una amplia repercusión en la salud y el bienestar de los trabajadores, y, por supuesto, en la eficacia de la propia organización (Grawitch, Trares y Kohler, 2007; Kelloway y Day, 2005; Sorge y van Witteloostuijn, 2004; Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004).

El término de “organización del trabajo” es un término amplio que se refiere a la forma en la cual los procesos de trabajo son estructurados y gestionados. Según el *National Institute for Occupational Safety and Health* (2002) “organización del trabajo” se refiere al proceso de trabajo (la forma en la que se diseñaron y realizaron los trabajos) y las prácticas de la organización (los métodos de gestión y producción y las políticas de

recursos humanos que los acompañan) que influyen en el diseño del trabajo, pero también se incluyen en este concepto de organización del trabajo factores externos, tales como el entorno legal y económico que fomenta o permite nuevas prácticas organizacionales. Vemos que el concepto de organización del trabajo es un concepto multinivel.

Por tanto, el término “organización saludable del trabajo” es una extensión lógica de la organización del trabajo y se supone que debería ser posible distinguir los sistemas de trabajo sanos de aquellos no saludables (Dejoy, Wilson, Vandenberg, McGrath-Higgins, y Griffin-Blake, 2010; Arnet y Blomkvist, 2007; Lowe, Schellenberg, y Shannon, 2003; Landsbergis, 2003; Sparks, Faragher, y Cooper, 2001). De tal forma que en el mundo organizacional nos podemos encontrar con organizaciones saludables, caracterizadas por empleados con alto bienestar y rendimiento, así como por una buena salud financiera (Arnet y Blomkvist, 2007), o bien, con organizaciones tóxicas o enfermas, que llevan una pésima y enfermiza organización del trabajo y están caracterizadas por altos niveles de absentismo y rotación, con la consecuentes pérdidas económicas y productivas que todo ello conlleva para la organización. Consecuentemente, la creación de organizaciones saludables debe ser buena tanto para los empleados como para los beneficios de los negocios.

Teniendo en cuenta que La Organización Mundial de la Salud, en su Constitución del año 1946, establece que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, podemos definir Organización Saludable como aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral.

Son varios los modelos de organización saludable del trabajo que se han propuesto desde década de los 90, centrándose éstos en establecer cuáles son las grandes categorías de prácticas organizacionales que demuestran tener buenos resultados sobre el bienestar y salud de los trabajadores y la eficacia organizacional.

Cox, Leather y Cox (1990) analizaron como parte de una organización saludable tres fuentes principales de las demandas de trabajo (el propio trabajo, las herramientas y tecnologías utilizadas), el ambiente social/organizacional y físico en la que se realiza el trabajo. Sauter, Lim, y Murphy (1996) identificaron las prácticas de gestión, el clima organizacional y los valores organizativos como factores claves de la organización. Danna y Griffin (1999) propusieron un modelo con tres conjuntos de factores antecedentes: ambiente de trabajo (sobre todo la seguridad y riesgos para la salud), los rasgos de personalidad y los factores laborales de estrés. En este modelo, los factores laborales de estrés abarcan tanto las demandas del trabajo, así como las más amplias características organizacionales (ej.: clima y oportunidades de desarrollo profesional). Como vimos anteriormente, NIOSH ha adoptado un enfoque multinivel que cuenta con tres niveles que interactúan (Landsbergis, 2003; NIOSH, 2002): el contexto externo, el contexto de la organización, y contenido del trabajo. DeJoy, Wilson y sus colegas (DeJoy y Wilson, 2003; Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, y McGrath, 2004) se centraron en cuatro ámbitos de la vida de trabajo: diseño del trabajo, el clima organizacional, el futuro laboral y su relación con el liderazgo y los recursos culturales de la organización (Dejoy, Wilson, Vanderberg, Mc-Higgins y Griffin-Blake, 2010). Grawitch, Gottschalk y Munz (2006), tras una revisión de la literatura existente hasta la época, sobre programas y prácticas que vienen a promover la salud y bienestar del empleado, así como buenos resultados organizacionales, establecen cinco sets de prácticas para la consecución de una organización saludable (Grawitch, Trares y Kohler,

2007): conciliación trabajo-vida personal (prácticas que ayudan al individuo a conciliar su vida en el trabajo y fuera de él), crecimiento y desarrollo de los empleados (prácticas que proporcionan al empleado la oportunidad de incrementar su conocimiento y habilidades y a aplicarlas en diferentes situaciones), salud y seguridad (enfatan la tradicional conceptualización del lugar de trabajo saludable, por centrarse sobre la prevención, el asesoramiento, etc.), recompensar al empleado (establecer recompensas monetarias y no monetarias para los empleados) y participación e implicación del empleado (programas y políticas que implican al empleado en la toma de decisiones, centrándose en aspectos de autonomía, autodirección de los equipos de trabajo, control,...)

No obstante, Grawitch, Trares y Kohler (2007) indican que de todo el conjunto de prácticas propuestas en los diferentes modelos, la participación de los empleados representa un conjunto de prácticas de orden superior, ya que, en las organizaciones que se desarrolla un espíritu de participación de los trabajadores sería más probable que se utilicen estrategias de participación de los mismos en el desarrollo y perfeccionamiento de otros tipos de prácticas, haciendo las prácticas más eficaces en la mente de los empleados. Es decir, para crear un lugar de trabajo saludable es necesario que los empleados estén activamente implicados en la configuración de esa organización saludable del trabajo (Grawitch, Ledford, Ballard y Baber, 2009).

Por tanto, la participación e implicación de los trabajadores en la organización se convierte en elemento base para poder crear una organización saludable. Entre esas prácticas, una de las más conocidas es el empoderamiento organizacional, el cual nace de la idea de que la efectividad de la organización se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995).

Empoderamiento Organizacional

Vemos por tanto que la participación se configura como un elemento esencial en la creación de una organización saludable.

Un concepto relacionado que ha aparecido con gran fuerza en los últimos años en la literatura organizacional ha sido el de “empoderamiento”. La inclusión de este término es tan novedosa en España que todavía parece no existir consenso entre los expertos sobre cómo denominarlo, es decir, si utilizar la terminología inglesa de “empowerment” o su transcripción al castellano de “empoderamiento”. Nosotros, debido al rechazo por parte de algunos investigadores españoles hacia el uso de terminologías inglesas, hemos decidido hacer uso de la transcripción al castellano.

El incremento del uso de estrategias de empoderamiento se debe a que la competencia extranjera y los cambios han forzado a las organizaciones a buscar formas alternativas de dirección que aumenten variables como el compromiso y la innovación. La idea de trabajadores con empoderamiento con el propósito de mejorar sus resultados y actitudes no es nueva (Cready, Yeatts, Gosdin y Potts, 2008). En los años 80 con las industrias manufactureras, el empoderamiento de los trabajadores dio lugar a los llamados “círculos de calidad”, en los cuales la dirección preguntaba la opinión de los trabajadores sobre cómo podrían mejorar los procesos de trabajo (Lawler, 1986). Estos círculos de calidad pronto evolucionarían a lo que llamamos “equipos de trabajo con empoderamiento” (también conocidos como equipos de trabajo autónomos). Sin embargo, empoderamiento es más que tener autonomía en las decisiones; es también percibir que el trabajo de uno tiene importantes efectos y significado y se tienen las competencias suficientes para realizarlo (Kirkman y Rosen, 1999; Ford y Fottler, 1995; Spreitzer, 1995; Thomas y Velthouse, 1990).

El empoderamiento ha sido definido como una serie de técnicas de la dirección las cuales pueden ser aplicadas universalmente a través de todas las organizaciones con un significado de acción efectiva con las necesidades modernas de las organizaciones modernas (Lashley, 1999). Dichas técnicas van a permitir que el trabajador realice su trabajo de una forma más autónoma, teniendo la posibilidad de tomar decisiones importantes sobre el día a día de su trabajo.

Son muchos los estudios realizados sobre el empoderamiento y su operatividad, sin embargo, y a pesar de su nacimiento en los años 80, los estudios sistemáticos y rigurosos sobre el empoderamiento de los empleados están todavía en su infancia, ya que, la mayoría de ellos han sido realizados en Norte América y la estabilidad universal de su aplicabilidad requiere su validación en otras culturas (Dimitriades, 2002).

Más concretamente Klindas (2002) argumenta que la doctrina del empoderamiento supone también un desarrollo de bajos niveles de formalización con menos manuales de políticas o procedimientos detallados o reglas, eso permitirá a los empleados la información y la flexibilidad suficiente para tener mayor iniciativa. Sin embargo, imponiendo una cultura de baja formalización para el cumplimiento de las demandas del empoderamiento se introduciría un ambiente de alta incertidumbre y ambigüedad, en las cuales ni la dirección ni los subordinados estarían preparados para funcionar (Dimitriades, 2002). En consecuencia, la proposición de la doctrina de empoderamiento basada en el desacuerdo de la centralización y la formalización en organizaciones probablemente no podría ser realizada en culturas con altas distancias de poder y fuertes niveles de incertidumbre.

Por ello, el interés particular de algunas investigaciones es si las prácticas y técnicas de la dirección de Recursos Humanos que fueron diseñadas o desarrolladas en

el contexto socio-cultural de Norte América pueden ser igualmente aplicadas en organizaciones en las que existe un contexto socio-cultura diferente, caracterizado por diferentes ratios de desarrollo económico (Kanungo y Mendonca, 1996).

Otra de las cuestiones que debemos indicar en este apartado introductorio es que a la hora de estudiar el empoderamiento organizacional los investigadores lo han hecho desde dos perspectivas diferentes.

La primera de esas perspectivas considera el empoderamiento como un set de actividades y prácticas de la dirección que da a los empleados poder, control y autoridad (Bennis, 1984; Bennis and Nanus, 1985; Conger y Kanungo, 1988). Estos estudios parten de la idea de que el empoderamiento es la transmisión de poder en las organizaciones hacia quienes tienen menos poder. Desde esta perspectiva se habla de “empoderamiento estructural”.

La segunda perspectivas identifica el empoderamiento como un proceso de mejora del sentimiento de autoeficacia entre los miembros de la organización (Chen y Chen, 2008; Conger y Kanungo, 1988). Se trataría de un estado cognitivo caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización de las metas de la organización (Menon, 2001). Por tanto, desde esta perspectiva se habla de un “empoderamiento psicológico”.

A pesar de esta aproximación diferenciada hacia el constructo de empoderamiento, ambas perspectivas están estrechamente relacionadas. Mientras que, como indicábamos anteriormente, el empoderamiento estructural hace referencia a todo un conjunto de prácticas llevadas a cabo por la dirección de la empresa dirigidas a dar mayor autonomía, control y auto-eficacia a los trabajadores (Kanter, 1993), el

empoderamiento psicológico sería el estado psicológico de los trabajadores, resultante de la puesta en marcha de dichas prácticas de empoderamiento estructural (Conger y Kanungo, 1988; Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995 y Menon, 1999, 2001). En apartados posteriores veremos con más detalle la diferenciación entre los dos tipos de empoderamiento.

La correcta gestión de estos dos tipos de empoderamiento, estructural y psicológico, conllevará a la aparición de organizaciones saludables para sus trabajadores y para la organización, no sólo en cuanto a la prevención de riesgos laborales asociados sino, desde una perspectiva más amplia, al desarrollo de entornos laborales físicos, mentales y socialmente saludables.

Entre las consecuencias para los trabajadores de estas organizaciones saludables, podemos citar el incremento del bienestar, la mejora del clima de trabajo y la reducción de las tasas de absentismo y rotación, como podremos observar en los diferentes estudios empíricos.

Compromiso Organizacional

Con el incremento de popularidad del constructo de compromiso organizacional en los años 50, se observa una proliferación de enfoques, tipos, definiciones y medidas del mismo. Debido a esa gran cantidad de enfoques, a partir de la década de los 80, la mayoría de los estudios se centran en mejorar el desarrollo de la teoría y en el debate sobre la dimensionalidad del compromiso. Así, Morrow (1983) establece que hay diferentes enfoques para el compromiso en el trabajo. Recheirs (1985), manifiesta una

posición similar. Ambos, Morrow y Recheirs, señalan la importancia de clarificar el enfoque, o los referentes del compromiso organizacional.

Como indicábamos, son muchas las definiciones existentes sobre compromiso. Según Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) el compromiso es creer firmemente en las metas y valores de la organización y aceptarlas, tener voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Díaz y Montalbán (2004) lo definen como la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja. Meyer y Allen (1991) entendieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización. Siendo esta última definición es la más seguida por los investigadores.

Más allá de las relaciones con variables antecedentes y consecuentes, la gran aportación al estudio del compromiso, a partir de la cual se va a producir gran cambio en las investigaciones que vienen a estudiarlo, fue la aportada por Meyer y Allen en su estudio realizado en 1991, en el que se propone el carácter multidimensional del compromiso y la existencia de tres componentes (afectivo, normativo y de continuidad), desarrollando una escala para medir cada uno de dichos constructos. Desde ese momento, el estudio de esos tres componentes del compromiso recibirá una gran atención, debido al aparente potencial que tenían para explicar diferentes resultados organizacionales, tales como la rotación, el absentismo o el rendimiento, entre otros.

El primero de esos componentes es el *compromiso afectivo* que hace referencia al apego emocional del empleado con la organización, identificándose e involucrándose en la misma.

El componente de *compromiso de continuidad* referente al compromiso basado en el coste que el empleado asocia con irse de la organización. Un aspecto de este compromiso de continuidad es el depender de la organización para tener trabajo y progresar profesionalmente (Carson, Carson y Bedian, 1995; Meyer, Allen y Smith, 1993; Meyer y Allen, 1984;). Esa dependencia está asociada con la inversión en conocimientos específicos de la organización tales como técnicas, contactos con otras personas y adaptación a una cultura, que no son fácilmente transferibles a otras organizaciones (Ito y Brotheridge, 2005).

El tercer componente es el *compromiso normativo* que supone un sentimiento de deber moral de seguir perteneciendo a la organización después de afiliarse a ella (Wiener, 1982). Ese sentimiento de obligación, de deber moral, viene dado desde la familia del individuo, la cultura y la socialización en la organización y puede depender de la percepción de un buen trato por parte de ésta. Ya otros autores anteriormente (Schwartz y Tessler, 1972; Schwartz, 1973; Prestholdt, Lane y Mathews, 1987) señalaron cómo las normas personales (definidas como la internalización de una obligación moral) son un importante elemento explicativo en el comportamiento del trabajador. Wiener y Vardi (1980) desarrollaron una escala de tres ítems que vendría a medir el compromiso basado en esa obligación moral.

En la actualidad todos los autores están de acuerdo en que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, no obstante, como veremos en posteriores capítulos, no todos están de acuerdo con la clasificación realizada por Meyer y Allen (1991). Así mismo, a pesar de las evidencias obtenidas en los diferentes estudios de la confianza de la escala de medida originada por Meyer y Allen (1991),

algunos autores vienen a criticarla (Magazine, Williams, y Williams, 1996; Dunham, Grube y Castaneda, 1994; Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994).

Aun así, para este estudio nosotros seguiremos el modelo multidimensional propuesto por estos autores debido a que es el más seguido por la mayoría de los investigadores.

Artículos de Investigación

Capítulo 2

Towards a Healthy Organisation Model: The Relevance of Empowerment

Towards a Healthy Organisation Model: The Relevance of Empowerment ⁴

Abstract

After a review of publications on the emerging concept of Healthy Organisations, we contribute a conceptual model of workplace health improvement based on empowerment strategies to promote worker participation, autonomy and control in the organisation. We propose that structural strategies can increase the engagement and organisational commitment of employees, but only if they truly feel in possession of power and autonomy, and that this psychological empowerment also facilitates the development of healthy organisational practices. Achievement of both types of empowerment could improve the work climate, psychological well-being and performance of employees and lead to reductions in absenteeism and staff turnover.

Key words: structural empowerment, psychological empowerment, engagement, organisational commitment, well-being.

⁴ **Jáimez, M. J.** & Bretones, F. D. (2011). Towards a healthy organisation model: the relevance of empowerment. *“Is, Güc” Industrial Relations and Human Resources Journal*, 13, 7-26.

Introduction

From its beginnings, psychology has centred on pathological aspects of human behaviour, solving problems and disorders, rather than on the complementary goal of improving the life of individuals (Seligman 1992). Likewise, studies in Organisational Psychology have largely focused on performance deficiencies and work-related stress. However, researchers in “Positive Psychology” have recently paid greater attention to the study of optimal functioning and positive experiences (Korunka, Kubicek, Schaufeli, and Hoonakker, 2009).

Despite major advances in occupational risk prevention over the past few years, with the incorporation of psychosocial risks, many studies on occupational risk prevention have retained a conventional approach to the prevention and treatment of accidents and disease and have not adopted a broader view of the health and well-being of workers. However, this situation has begun to change.

The World Health Organisation established in its Constitution in 1946 that health is a state of complete physical, mental, and social well-being and not solely the absence of pathological conditions or diseases. It described enjoyment of the maximum achievable state of health as an essential human right, assigning governments with the responsibility for this provision through the appropriate health and social measures. According to Rykqvist and Winroth (2002), health is affected by three main factors: genetic factors; lifestyles or habits (foods, physical exercise, hours of sleep, use of time, and values); and the environment formed by work, relationships, physical environment, society, and culture.

Over the past decade, some authors have introduced the concept of the “Healthy Organisation”, studying organisations as spaces for the development of a healthy work management rather than the promotion of practices solely aimed at the prevention of physical or psychological risk (Grawitch, Trares, and Kohler, 2007; Kelloway and Day, 2005; Sorge and van Witteloostuijn, 2004). They propose that the organisational structure and the way it operates may have wide repercussions on worker health and well-being and, therefore, on the effectiveness of the organisation itself (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, and McGrath, 2004).

The aim of the present study was to develop a theoretical model for the improvement of health and well-being in their workplace by the implementation of empowerment strategies to promote worker participation, autonomy and control in the organisation.

What is a healthy organisation?

A healthy organisation can be defined as one that establishes work processes that promote and maintain a state of complete physical, mental, and social well-being in their workers, which translates into superior work efficiency and performance (Wilson et al., 2004). It is possible to differentiate between healthy organisations, characterised by a work force with high well-being and performance and a good state of financial health (Arnetz and Blomkvist, 2007), and toxic or sick organisations, characterised by high levels of absenteeism and staff turnover and the consequent loss in production and economic health.

There appears to be no list of specific practices that can serve as a “vaccine” for all types of organisation. Each organisation is a system of structures and relationships with its own characteristics and there is no single “cure-all” solution. Most researchers have studied the main categories of organisational practices that have yielded positive outcomes in terms of worker health/well-being and organisational effectiveness. A review by Grawitch, Gottschalk, and Munz (2006) of published research on programmes and practices that promote employee health and well-being and good organisational outcomes established five main conditions for a healthy organisation: reconciliation of work and personal life, employee growth and development, health and safety, employee rewards and employee participation and involvement. However, a higher order of importance was assigned by Grawitch, Trares and Kohler (2007), to employee participation, since organisations developing this practice would be more likely to use participation strategies in the development and optimisation of other measures. Likewise, Grawitch, Ledford, Ballard, and Baber (2009) argued that all workers must be actively involved in the shaping of organisational practices if a healthy workplace is to be achieved.

Consequently, the participation and involvement of workers in the organisation is proposed as a fundamental element for creating a healthy organisation. One of the most widely known practices in this context is “organisational empowerment”, based on the hypothesis that the effectiveness of an organisation is enhanced when power and control are shared (Keller and Dansereau, 1995).

Participation and empowerment

Empowerment has been increasingly studied over the past few years, and its importance in management practice is now widely acknowledged on various grounds (Ergeneli, Ari, and Mertin, 2006). Thus, empowerment is considered an essential element to improve the effectiveness and results of organisations by facilitating the implementation of appropriate changes at the right time.

Empowerment has been described as a set of instruments designed to encourage workers to think for themselves about the requirements of their job and to go beyond simply doing what they are told (Thorlakson and Murray, 1996). It therefore involves workers learning to take the initiative and to respond creatively to the challenges of their work (Laschinger, Finegan, Shamian, and Wilk, 2004; Quinn and Spreitzer, 1997). It has been claimed that these empowerment techniques can be effectively applied in all organisations (Lashley, 1999).

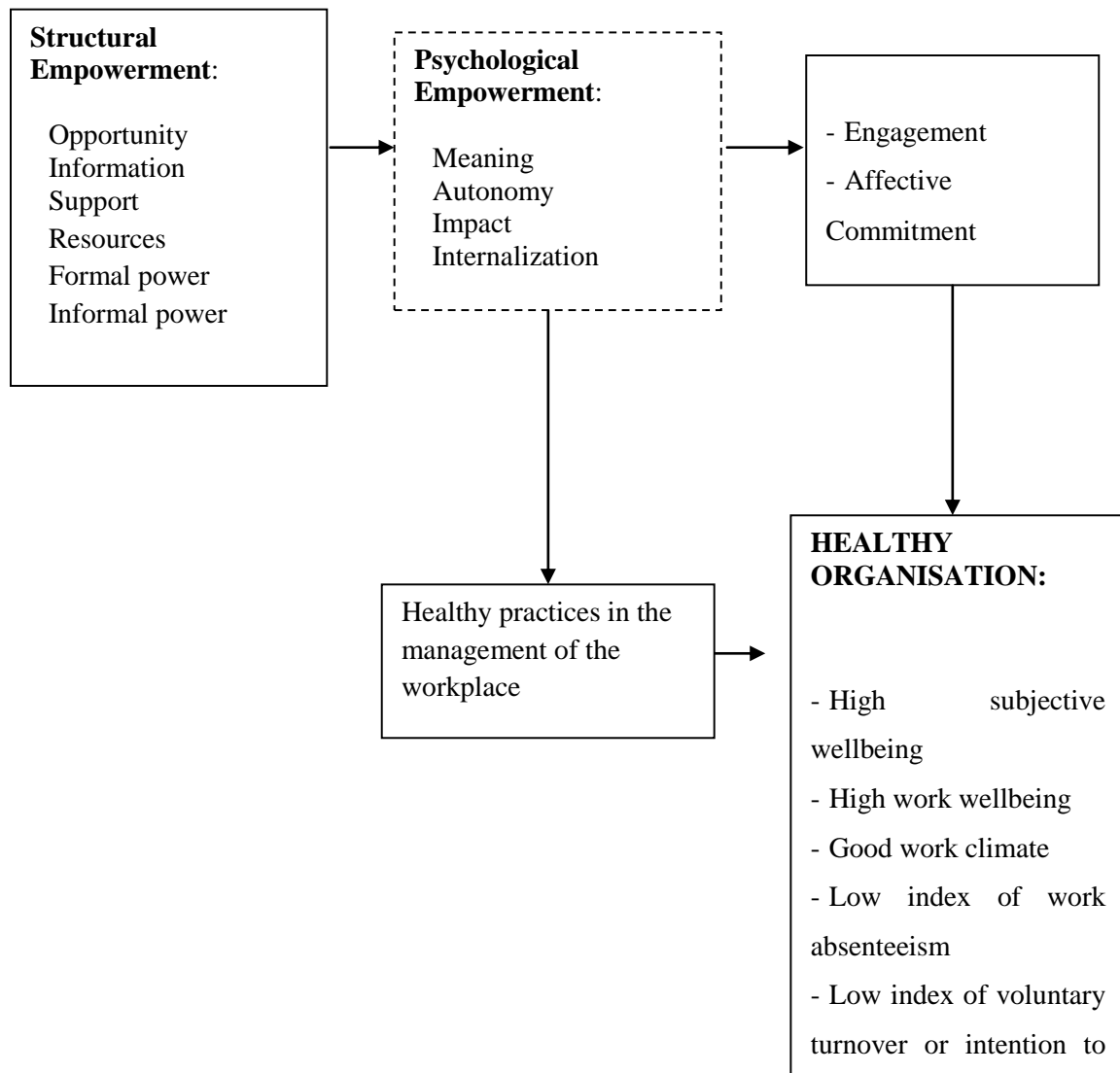
Researchers have approached this issue from different perspectives. The most deep-rooted, designated structural empowerment, considers empowerment as a set of management activities and practices that confer power, control, and authority to their subordinates. Accordingly, empowerment means that employees receive information on organisation results, possess the knowledge and skills to contribute to achieving organisation goals, have the power to make fundamental decisions and are rewarded on the basis of the results of the organisation (Chen and Chen, 2008).

Another approach to empowerment focuses on the psychological state that employees should experience when managements take appropriate empowerment measures (Spreitzer, 1995). According to this perspective, which has been called

“psychological empowerment”, empowered workers act with the belief that they are competent, their work is important, they can act with autonomy, and the results of their work can have a significant impact on the organisation (Spreitzer, 1995).

In our proposed model, depicted in figure 1, the starting-point for the creation of a healthy organisation would be for management to establish empowerment practices (structural empowerment) that lead employees to a state of cognition characterised by a feeling of control, competition and internalization of goals (psychological empowerment), which in turn facilitates the implementation of healthy work practices and the development of good organisational behaviours, including worker engagement and organisational commitment. The end result is an organisation that understands health in its broadest sense to be of strategic value, not only to establish a disease-free and safe physical work environment but also to develop an inspiring social work environment that revitalises and energises employees and enhances their relationships with the organisational environment (Salanova and Schaufeli, 2009; Zwetsloot and Pot, 2004).

According to our model, psychological empowerment acts as a mediator between structural empowerment (practices to enhance the power, control and autonomy of workers) and other practices to improve workers’ well-being as well as their engagement and commitment. In a state of psychological empowerment, workers will become involved in the implementation of other healthy practices and will develop a greater level of organisational engagement and commitment.

Figure 1. Model of healthy organisation

Structural Empowerment

Structural empowerment refers to practices aimed at endowing workers with greater autonomy and participation, giving them greater control over their work and providing all resources necessary to carry out their tasks with the optimal efficiency and effectiveness, which will result in an increase in their personal power.

Kanter (1993) defined power as the ability to mobilise human resources and materials to fulfil organisational goals, arguing that workers in an empowerment environment ensure that they have access to information, resources, support and opportunities to learn and develop. Access to these empowerment structures represents an increase in specific work characteristics and interpersonal relationships that strengthen effective communication (formal and informal power). Kanter (1993) also maintained that access to learning, growth and the opportunity to advance in the organisation results in greater employee satisfaction, commitment and productivity.

Empowerment structures also include resources, information and support. Access to resources refers to the capacity to acquire the necessary financing, materials, time and support to carry out the work. Access to information implies possession of the formal and informal knowledge necessary to be effective at work. Access to support entails the receipt of feedback and guidance from subordinates, from fellow workers and from superiors. High levels of structural empowerment derive from access to these social structures in the workplace.

Kanter (1993) reinforced his empowerment model by arguing that the organisational structure has a greater and faster impact on worker behaviour than does the personality of the employees. However, the implementation of a series of practices may not be sufficient; there needs to be a fit between management-designed structures and the workers (Wilson et. al, 2004). In the model depicted in figure 1, this link is represented by psychological empowerment, which represents the reaction of employees to structural conditions of empowerment (Laschinger, Finegan, and Shamian, 2001).

Psychological Empowerment

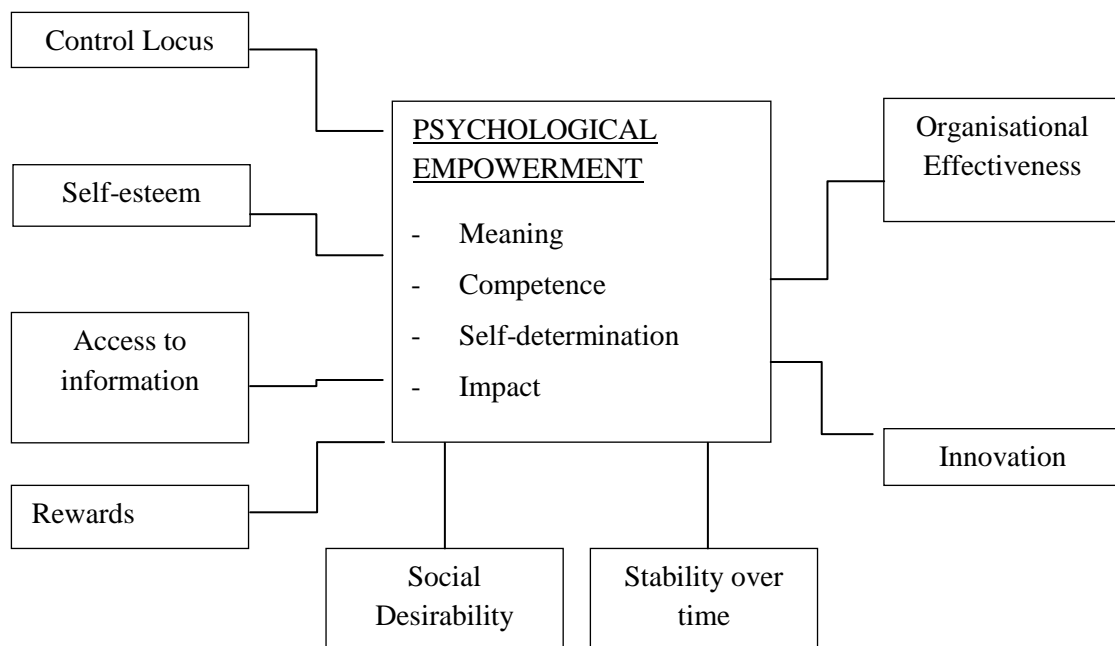
Various models of psychological empowerment have been proposed (Menon, 1999, 2001; Thomas and Velthouse, 1990; Conger and Kanungo, 1988). One of the most widely utilised is the model of Professor Gretchen Spreitzer (1995), which drew on the identification by Thomas and Velthouse (1990) of four cognitions: impact, competence, meaning, and self-determination. Impact refers to the degree to which a behaviour is considered as “doing something different” to achieve the purpose of the task, i.e., producing desired effects in the general work environment. It is related to the intensity with which an individual can affect the strategy, administration, or operative work results (Ashforth, 1989). Competence reflects the degree to which a person is potentially capable of performing task activities. Meaning refers to the value of a goal or purpose in relation to the ideas and standards of the individual (Thomas and Velthouse, 1990), involving a linkage between work role requirements and beliefs, values and behaviours (Hackman and Oldham, 1980). Finally, self-determination refers to the feeling of being able to choose to initiate and regulate activities (Deci, Connell, and Ryan, 1989).

According to Spreitzer (1995), the combination of these four cognitions implies an active approach to work in which an individual wants and feels capable of giving shape to work and its environment. She argued that the degree of psychological empowerment is reduced but not completely eliminated by the absence of one of these four dimensions. She suggested that each dimension contributes to the general construct of psychological empowerment but they are not equivalent constructs.

One of the main contributions of Spreitzer (1995) to the field of psychological empowerment was the development and validation of a multidimensional measure for

its quantification in a work setting. She created a “nomological” network (see figure 2) to develop an individual context of work and personal characteristics to form empowerment cognitions, which give rise to motivated individual behaviour.

Figure 2. Spreitzer’s model of psychological empowerment (1995)



Engagement

The concept of engagement is viewed and analysed as the contrary of the widely studied burnout syndrome. Thus, Maslach and Leiter (1997) described engagement as the energy, involvement, and effectiveness of workers, i.e., the opposite of the three dimensions of burnout: affective exhaustion, depersonalization, and reduced perception of efficacy. In fact, engagement and burnout were reported to be at either end of a continuum (Laschinger and Finegan, 2005).

Engagement in work is defined as a positive state of mind related to work and is characterised by vigour, dedication and absorption (Bakker, Schaufeli, Leiter, and Taris, 2008; Schaufeli, Salanova, González-Román, and Bakker, 2002). Vigour is characterised by: high levels of mental energy and stamina at work; the willingness to invest effort in work; and persistence, even at difficult times. Dedication implies a strong involvement in work and feelings of significance, enthusiasm, inspiration, pride and challenge. Absorption refers to complete concentration and contented engrossment in work, making time pass quickly and making it difficult to disconnect from work. According to these definitions, “vigour” and “dedication” are the direct opposite of exhaustion burnout and cynicism, respectively (Bakker, Schaufeli, Leiter, and Taris, 2008). Hence, work engagement is more than simply not being burned out (Salanova and Llorens, 2008). Engaged workers feel capable of facing new demands that appear in daily work and show an energetic and effective connection with their jobs. However, the concept of engagement has been controversial and has had to be validated and differentiated from other constructs such as commitment, involvement, work satisfaction and addiction to work (workaholism).

For Hallberg and Schaufeli (2006), engagement in work implies a state of well-being characterised by high levels of energy invested in work, but it also encompasses a greater involvement and commitment of employees towards work. Thus, engaged workers are characterised by high levels of dedication, enthusiasm and inspiration in their own work, which involves and absorbs them and to which they feel sympathetic. However, as reported by these authors, engagement, involvement and commitment are three clearly differentiated concepts. Involvement in work is defined as psychological identification with work, implying that work can satisfy the most highly valued needs

and expectations of workers (Kanungo, 1979). Involved workers find their work motivating and challenging, and they are committed to their work in general, to their specific task, and to the organisation; this makes them less prone to leave and more likely to be involved in professional relationships with supervisors and create opportunities for feedback. However, various authors (Hallberg and Schaufeli, 2006) have observed that involvement in work is not related to the physical or psychological health of workers but engagement in work is negatively associated with their health. “Engagement” refers to the state of mind of workers, including vigour, dedication, and absorption, whereas “involvement” refers to psychological identification with work, which covers the needs and expectations of workers but does not necessarily imply that workers feel more energetic or in a better state of mind to perform their functions (Hallberg and Schaufeli, 2006).

“Organisational commitment” has been defined as a strong belief in the goals and values of the organisation, the willingness to make considerable efforts for its benefit and the consequent desire to remain a part of it (Porter, Steers, Mowday, and Boulain, 1974). This variable is more clearly distinct from engagement, since it refers to the psychological state that characterises the relationship between workers and their organisation (Meyer and Allen, 1997), whereas engagement centres on the relationship between employees and their work rather than with the organisation.

The relationship between the concepts of engagement and addiction to work has also been examined. According to Bakker, Schaufeli, Leiter, and Taris (2008), workaholics are characterised by working long days (when possible), a reluctance to leave work, and a certain degree of obsessive and compulsive behaviour. Unlike engaged workers, however, they have little dynamism and expend far greater effort in

their work than is expected by their employers, consequently neglecting their lives outside work, which are commonly dull and lacking in personal relationships. In general, workaholics are considered driven by an internal compulsion for need or unity rather than by external factors, e.g., financial rewards, career prospects, and organisational culture (Schaufeli, Bakker, and Van Rehen, 2009). By contrast, workers with high levels of vigour, dedication and absorption in their work are not addicted to work: they do not feel guilty when not working and they are not driven by an irresistible internal impulse but rather by their enjoyment of the work. Engaged workers are expected to have better psychological and physical health and to be at a lesser risk of future psychological or physical disorders (Laschinger and Finegan, 2005). When individuals are fully engaged in work, they pay greater attention to the resources and efforts required to achieve optimal results (Britt, Castro, and Alder, 2005; Britt, 2003), reducing the negative impact of work overload (Britt and Bliese, 2003). Nevertheless, as indicated by Britt et al. (2005), fully engaged workers can suffer from stress if other demands interfere with their capacity to correctly complete tasks, since they have an elevated sense of responsibility towards the results of their work. However, most studies have reported a positive relationship between engagement and the physical and psychological health of workers (Pienaar and Willemse, 2008; Britt, Castro, and Alder, 2005; Laschinger and Finegan, 2005).

The organisational consequences of having “engaged” workers are expected to be lower levels of absenteeism (voluntary and involuntary) (Schaufeli, Bakker, and Van Rhenen, 2009) and turnover, including intention to leave (Schaufeli and Bakker, 2004), as well as improvements in organisational results (Bakker, Schaufeli, Leiter, and Taris, 2008; Salanova, Agut, and Peiró, 2005). Moreover, as proposed by Salanova and

Llorens (2008), engagement in work not only implies avoidance of the negative consequences of burnout, since engaged workers experience greater enjoyment in their work and show a more proactive behaviour. Hence, they are more creative and innovative and more likely to propose improvements for their work and for the organisation in general, seeking the resources required for overcoming obstacles to the achievement of optimal results. Cant (2000) defines proactive behaviour as the taking of initiatives to improve current circumstances or create new situations, challenging the status quo rather than passively adapting to it. This behaviour results in a superior performance, with greater feelings of control and more clarity about the tasks requiring action. Cant observed that workers can participate in proactive activities as part of their common behaviour or outside their habitual role (Cant, 2000).

Salanova and Schaufeli (2009) affirmed that work resources, such as control, feedback and task variety are related to the proactive behaviour of workers via engagement. In other words, engagement mediates between work resources and proactive behaviour. Thus, an increase in work resources enhances work engagement, which is in turn positively related to the proactive behaviour of workers, rather than there being a direct relationship between resources and proactive behaviour.

In short, highly engaged workers facilitate the creation of an inspiring work environment in which people feel vital and energetic and produce quality goods and services, which are all characteristics of a healthy organisation (Salanova and Schaufeli, 2009; Zwetsloot and Pot, 2004). Key questions include the means by which a work environment can be created where workers develop high levels of engagement and whether empowerment can make a contribution.

In the Job Demands-Resources model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli, 2001), risk factors for work stress can be classified into two general categories: job demands (physical, social, or organisational aspects of work that involve mental or physical effort and are therefore associated with certain physical and psychological costs) and resources (physical, psychological, social or organisational aspects). The model distinguishes between two different psychological processes with an essential role in the development of work stress and motivation: health deterioration, due to burnout from high work demands; and motivation, with work resources having the potential to increase engagement, reduce cynicism and optimise the performance of workers.

Structural and psychological empowerment combines organisational resources (access to resources, information, support, and opportunities for growth and development) and personal resources (feeling of significance, competition, self-determination and impact), respectively, thereby increasing the power and autonomy of workers within the organisation. This combination of resources may have a positive effect on the generation of engagement and play a palliative role in the burnout process.

Organisational Commitment

The concept of organisational commitment became highly popular in the 1950s, in accordance with the principles of Schools of Human Relations and a desire to improve worker satisfaction. In the 1980s, Morrow (1983) and Recheirs (1985) described different approaches to this idea and called for greater clarification. In 1991, Meyer and Allen offered a widely followed definition of organisational commitment as

a psychological state that characterises the relationship between a person and an organisation. They proposed that commitment has three components: affective, continuance, and normative. In fact, as outlined below, the conception of commitment as a multidimensional construct was initially enunciated by the same authors in 1984.

For Meyer and Allen, evidence of affective commitment had been presented in previous studies by other authors. Thus, Kanter (1968) defined commitment as the individual attachment of affectivity and emotion towards the group, and Buchanan (1974) also centred on the affectivity component. However, Meyer and Allen were most influenced by Mowday, Steers, and Porters (1979), who defined commitment as the relative degree to which an individual is identified and involved with a specific organisation. The latter study described three aspects of commitment: (a) strong acceptance of organisation goals, (b) good will to make efforts in the name of the organisation, and (c) a strong desire to continue being a member of the organisation. Meyer and Allen (1984) subsequently formulated a very similar concept, which they designated affective commitment.

In their 1984 study, Meyer and Allen differentiated between affective and continuance commitment. They argued that workers with a high degree of affective commitment show emotional affection, identification and involvement with the organisation, whereas those with a high continuance commitment are more concerned about the potential costs of leaving the organisation, following the definition proposed by Becker (1960). Accordingly, workers may wish to continue being a part of the organisation, not because they agree with its activity and goals, but because leaving would entail a relative loss of salary, benefits and work security, wasting their investment of time and effort (continuance commitment).. This cost has been described

as a “cold calculation of costs and benefits” (Jaros, Jermier, Koehler, and Sincich, 1993), although continuance commitment is also be related to dependence on the organisation for a good job and professional advancement (Meyer and Allen, 1984; Meyer, Allen, and Smith, 1993; Carson, Carson, and Bedian, 1995). Furthermore, employees acquire investments in terms of their knowledge of the organisation and its specific techniques, their contacts with people, and their adaptation to a culture, which may have no relevance in other organisations (Ito and Brotheridge, 2005).

In 1991, Meyer and Allen included a third type of commitment, normative commitment, which refers to the moral duty of continuing to belong to the organisation. Since 1991, considerable attention has been paid to analysis of these three components of commitment, due to their apparent potential to explain variations in organisational outcomes (e.g., staff turnover, absenteeism, performance, etc.). This feeling of obligation is influenced by the individual’s family, culture and socialization within the organisation and may also depend on the perception of being treated well. Other authors (Prestholdt, Lane, and Matthews, 1987; Schwartz, 1973; Schwartz and Tessler, 1972) had previously pointed out the degree to which worker behaviour can be explained by personal norms, defined as the internalization of a moral obligation.

There is now a consensus that organisational commitment is a multidimensional construct, but not all authors agree with the classification by Meyer and Allen (1991). One of the most controversial questions is how useful it is to consider normative commitment as separate from affective commitment, given the strong relationship between them (Ko, Price, and Mueller, 1997). Nevertheless, affective commitment and normative commitment have been shown to have different relationships with other variables, especially those related to the results of commitment, e.g., diligence in

performance, turnover, and absenteeism, among others (Meyer et al. 1993; Cohen, 1996).

Meyer and Allen (1991) also recognised that the three components of commitment are frequently closely related, given that commitment in general is a psychological state and is involved in the decision of employees to continue in the organisation or leave it. However, these psychological states have distinct antecedents and different implications for behaviours in work relationships, such as staff turnover (Meyer and Allen, 1991; Allen and Meyer, 1990).

Studies on organisational commitment have laid special emphasis on affective commitment, which is considered to be strongly and more consistently related to desirable organisational outcomes (Arzu, 2003). Among numerous studies on the consequences of organisational commitment, we highlight the meta-analysis conducted by Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky (2002). Besides analyzing how organisational commitment affects certain organisational processes, such as staff turnover, intention to leave, absenteeism, and performance, they compared findings in North America with those in the rest of the world. We report and discuss some of the conclusions below.

Organisational commitment: turnover and intention to leave. Meyer et al. (2002) described a negative relationship between commitment and turnover; i.e., the greater the commitment, the lesser the turnover or possibility of intention to leave. In all studies, affective commitment was more intensely related to turnover and intention to leave in comparison to normative and continuance commitments, and this relationship was stronger with intention to leave than with current staff turnover. Interestingly, the relationship between affective commitment and intention to leave is stronger in studies

conducted in North America than elsewhere, in contrast to findings for normative and continuance commitments.

Organisational commitment and absenteeism. Affective commitment is negatively related to absenteeism, whereas continuance and normative commitments are positively related to absenteeism (although this relationship is close to 0). When voluntary and involuntary absenteeism were considered separately, affective commitment proved to be more strongly related to voluntary than involuntary absenteeism.

Organisational commitment and performance at work. Affective and normative commitments are positively related but continuance commitment negatively related to performance at work. Interestingly, the relationship between normative commitment and performance at work was markedly higher in studies conducted outside North America.

Organisational commitment and stress, family-work conflict. Affective commitment is negatively related to the presence of stress and family-work conflict. In contrast, continuance commitment is positively related to both variables. There is virtually no relationship between normative commitment and family-work conflict. However, this issue is controversial, with some authors arguing that affective commitment may reduce the negative impact of stressful work on worker health and well-being (Begley and Czajka, 1993), and others suggesting that more committed workers can have a stronger negative reaction to stressful situations (Reilly, 1994).

The stronger positive organisational consequences of affective commitment can be expected, because workers who are affectively committed to the organisation are

making this choice rather than feeling obliged to remain in and work for the organisation (normative commitment) or staying because of the costs of leaving (continuance commitment). Consequently, it can be proposed that an organisation will be healthy if its workers firmly believe in and accept the goals and values of the organisation and are willing to make considerable efforts for the benefit of the organisation, in which they desire to continue (affective commitment).

There also appears to be a consensus that personal and organisational variables both influence the development or not of organisational commitment and its particular dimension (affective, continuance, or normative). However, in comparison to personal variables, organisational variables have proven to be more strongly related to the different dimensions of commitment (Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky, 200). For this reason, authors have focussed in the past few years on identifying the organisational factors that increase the commitment of workers to the organisation, including empowerment. Nonetheless, research into the relationship between empowerment and organisational commitment is very recent.

Healthy organisations

The correct management of empowerment, engagement and commitment can be expected to produce organisations that are healthy for the workers and the company in terms of occupational risk prevention and, from a broader perspective, the development of physically, mentally and socially healthy work environments.

The consequences for the workers of a healthy organisation include an increase in well-being, an improvement in the work climate and a reduction in absenteeism and turnover rates.

Well-being

Employee well-being is one of the most frequently researched topics in the organisational field (Page and Vella-Brodrick, 2009). It is a multidimensional concept that includes psychological well-being, work well-being, material well-being, or marital well-being, which can each be independently evaluated in the same person (Bretones and González, 2011). Among these, the present paper addresses psychological and work well-being, which are closely related to organisational variables.

Warr (1978) defines psychological well-being as a complex process with three components: global, negative, and positive.

Global psychological well-being involves interrelated affective, behavioural, and cognitive processes associated with individuals' feelings towards their daily life activities. Negative psychological well-being is characterised by states of anxiety and depression, a lack of self-confidence, a poor sense of personal autonomy, incapacity to face daily life and dissatisfaction with self and the physical and social environment. Finally, positive psychological well-being is characterised by an effective tendency to growth and self-realization.

In relation to work well-being, the two components that form the general well-being of workers must be distinguished: satisfaction with work and satisfaction with life (Laca, Mejía, and Gondra, 2006). Work satisfaction is understood as the feeling that

people have of themselves in relation to their work (Warr, 2003). Psychological well-being would be more associated with satisfaction with life, with its wider implications.

Work climate

Work climate can be defined as the collective perception of an organisation by its members in relation to autonomy, confidence, cohesiveness, support, recognition, innovation and impartiality (Moran and Volkwein, 1992; Koys and DeCotiis, 1991). Recent studies found the organisational climate to be a psychological, multidimensional and complex phenomenon that affects learning, results, turnover and absenteeism (Likert, 1967).

The review by Campbell, Dunnette, Lawler, and Weick (1970) described four main dimensions of work climate: individual autonomy, degree of structuring imposed on the position occupied, approach to rewards and consideration, affection and support.

Organisational commitment has been shown to have a strong positive relationship with work climate (McMurray, Scott, and Pace, 2004; Parker, Baltes, Young, and Huff, 2003; Glisson and James, 2002; Mañas, González-Romá, and Peiró, 1999; Fink, 1992; Iverson, Deery, S. J., and Erwin, 1995).

A good diagnosis of the work climate can contribute an understanding and explanation of a large proportion of the behaviours that affect productivity and organisational performance.

Work absenteeism and turnover

Employers and experts in Human Resources are especially interested in escape behaviours (e.g., absenteeism and job turnover) due to their negative impact on productivity, including the need to find a replacement and the costs of hiring temporary staff and integrating and training new staff (Levin and Kleiner, 1992).

Work absenteeism is defined by any absence of a person from their work post during the working day, be it involuntary (e.g., due to illness) or voluntary. Turnover, defined as the abandonment of an organisation by a paid employee (Mobley, 1982), can entail substantial costs for the company, besides disrupting social structures and organisation communications and having a negative effect on its image (Levin and Kleiner, 1992).

It has been observed that absenteeism rates decrease with greater worker participation. Thus, Hammer, Landau, and Stern (1981) reported reduced absenteeism rates in bankrupt companies that became managed by their workers. Ross and Zander (1979) found that escape behaviours, including absenteeism, were influenced by autonomy, task importance and fair treatment; these variables had an even greater effect on the desire of individuals to continue in the organisation (organisational commitment).

With regard to turnover, Matthieu and Zajac (1990) found it to be negatively associated with worker commitment. Abrams and Ando (1998) found that workers in British and Japanese companies who more closely identified with the organisation showed a lesser intention to leave.

In short, studies have demonstrated that greater empowerment, affective commitment, and level of engagement produce a lesser absenteeism for both voluntary and involuntary causes and a lower intention to leave.

Conclusions

In the model proposed in this paper, the establishment of a healthy organisation begins by giving workers access to the appropriate information and resources, to the support of superiors and workmates, and to development and training opportunities, endowing workers with greater formal and informal power. If this structural empowerment is successfully achieved, individuals will work with the absolute conviction that they are competent, that their work is important for the organisation, that their work can affect organisational results and that they have autonomy to act (psychological empowerment).

According to our proposed model, the fit between structural and psychological empowerment gives rise to workers with a positive and fully work-focused state of mind and high levels of energy and mental resistance who are intensively involved their work, completely concentrated and happily engrossed in their tasks (engagement). It may also induce acceptance of the goals of the organisation, a willingness to make efforts on its behalf, and a strong desire to continue being a member of it (affective commitment). As a result, workers will enjoy high levels of psychological and work well-being and develop a good organisational climate, with a reduction in absenteeism and turnover.

This fit between structural and psychological empowerment will also facilitate the successful implementation of measures taken by the organisation to improve the health and well-being of workers. The creation of a healthy workplace requires employees to be actively involved in the participation and shaping of organisational practices.

References

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Abrams, D. and Ando, K. H. (1998). Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Arnetz, B. and Blomkvist, V. (2007). Leadership, Mental Health, and Organizational Efficacy in Health Care Organizations. *Psychotherapy Psychosomatics*, 76, 242-248.
- Arzu Wasti, S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 40-53.

- Begley, T. M. and Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Bretones, F. D. y González, M. J. (2011). Subjective and Occupational Well-Being in a Sample of Mexican Workers. *Social Indicators Research*. DOI 10.1007/s11205-010-9616-5.
- Britt, T. W. (2003). Motivational and emotional consequences of self-engagement: Dynamics in the 2000 presidential election. *Motivation and Emotion*, 27, 339-358.
- Britt, T. W., and Bliese, P. B. (2003). Testing the stress-buffering effects of self-engagement among soldiers on a military operation. *Journal of Personality*, 72, 245-265.
- Britt, T. W., Castro, C. A. and Alder, A. B. (2005). Self-Engagement, Stressors, and Health: A Longitudinal Study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1475-1486.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. and Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.

- Carson, K. D., Carson, P. P. and Bedian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Chen, H. and 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.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56, 494–503.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483.
- Deci, W. L. and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Ergeneli, A., Ari, G. S. and Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum.

- Glisson, C., and James, L. R. (2002). The cross- level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. and Munoz, D. C. (2006).The Path to a Healthy Workplace a Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements.*Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129-147.
- Grawitch, M. J., Ledford Jr., G. E., Ballard, D. W. and Barber, L. K. (2009).Leading the Healthy Workforce: The integral role of employee involvement.*Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 122-135.
- Grawitch, M. J., Treares, S. and Kohler, J. M. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275-293.
- Hackman, J. R. and Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hallberg, U. E. and Schaufeli, W. B. (2006).“Same Same” But different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Hammer, T. H., Landau, J. C. and Stern, R. C. (1981). Absenteeism when workers have a voice: the case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 561-573.
- Ito, J. K. and Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees’ career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44, 5-19.

- Iverson, R.D., Deery, S.J. and Erwin, P.J. (1995), Absenteeism in the health services sector: a causal model and intervention strategies. In Riedel, P., Preston A. (Eds), *Managing Absenteeism: Analysing and Preventing Labour Absence*, Canberra: Australian Government Printing Services.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. and Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Keller, T. and Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relation*, 48, 127–45.
- Kelloway, E. K. and Day, A. (2005). Building healthy workplaces: Where we need to be. *Canadian Journal of Behavioural sciences*, 37, 309-312.
- Ko, J-W., Price, J. L. and Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.

- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B. and Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 243-255.
- Koys, D. J. and DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265–285.
- Laca, F. A., Mejía, J. C. and Gondra, J. M. (2006). Propuesta de una modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, 16, 87-92.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169-191.
- Laschinger, H. and Finegan, J. (2005). Empowering Nurses for Work Engagement and Health in Hospital Settings. *JONA*, 35, 439-449.
- Laschinger, H., Finegan, J. and Shamian J. (2001). Promoting nurses health: effect empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19, 42–52.
- Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J. and Wilk P. (2004) longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–544.
- Levin, J. M. and Kleiner, B. H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*, 41, 6, 6-9.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

- Marlash, C. and Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Mañas, M. A., González-Romá, V., and Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McMurray, A., Scott, D. R., and Pace, R. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473-488.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31, 161-164.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, K. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Moran, E. T. and Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Australian Journal of Communication*, 17, 98-112.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, W. L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Page, K. M. and Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “What”, “Why” and “How” of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.
- Parker, C. P., Baltes, B., Young, S., and Huff, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.

- Pienaar, J. and Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29, 1053-1063.
- Poter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Prestholdt, P. H., Lane, I. M. and Mathews, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 221-228.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26, 37-49.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Ross, I. C. and Zander, A. (1979). Satisfacción de necesidades y rotación de personal. In V. H. Vroom & E. L. Deci (eds.) *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Rydqvist, L.G. and Winroth, J. (2002). Sports, Keep-Fit Measures, Health and Health Promotion, (In Swedish), Farsta: SISU Sportsbooks.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J. M. (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90, 1217-1227.
- Salanova, M. and Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29, 59-67.

- Salanova, M. and Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Román, V. and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schwartz, S. H. and Tessler, R. C. (1972). A test of a model for reducing measured attitude-behavior discrepancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 225-236.
- Schwartz, S. H. (1973). Normative explanations of helping behavior: A critique, proposal, and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 349-364.
- Sorge, A. and Van Witteloostuijn, A. (2004). The (Non) Sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick, Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. *Organization Studies*, 2004, 1205-1231.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Thomas and Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thorlakson A. J. H. and Murray, R. P. (1996). An Empirical Study of Empowerment in the Workplace. *Group & Organization Management*, 21, 67-83.
- Warr, P. B. (1978). A study of psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 69, 111-121.
- Warr, P. B. (2003). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.): *Well-being. The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. and McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Zwetsloot, G. and Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.

CAPÍTULO 3

Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale (CWEQ-II)

Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale⁵

Abstract

The present study's objective is to create a Spanish adaptation of the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II (CWEQ-II) by Laschinger, Finegan, Shamian, and Wilk (2004) in order to measure structural empowerment in an organizational context. To do so, this study was conducted in two distinct phases. In the first, a group of experts carried out a back-translation of the questionnaire and in the second, we analyzed the questionnaire's internal structure (through exploratory and confirmatory factor analysis) and external validity. The resulting questionnaire in Spanish (CWEQ-S) possesses both a good factor structure, and good psychometric properties as far as reliability and validity.

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

⁵ Jáimez Román, M. J. & Bretones, F. D. (2012, in press). Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale (CWEQ-II). *The Spanish Journal of Psychology*, 16.

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.

Introduction

The concept of empowerment has come to receive wide recognition in organizational studies as a crucial element of an organization's effectiveness and management, increasing when power and control are shared (Keller & Dansereau, 1995). Where appropriate, it also facilitates making well-timed changes to the organization (Ergeneli, Ari, & Mertin, 2006). Due to these advantages, studies of empowerment have increased in recent years, though in the organizational context, it has been studied by experts from a variety of perspectives.

The first such perspective defines empowerment as the psychological state employees should experience when management provides them with an appropriate level of power and control (Spreitzer, 1995). Therefore, this perspective speaks to psychological empowerment.

The second perspective considers empowerment a series of activities and practices that, when carried out, give subordinates power, control, and authority. This type of empowerment has been termed structural empowerment. According to this view, empowerment implies the organization guarantees employees will receive information, have the knowledge and skills to contribute to goal achievement, have the power to make fundamental decisions, and will be rewarded based on organizational outcomes (Chen & Chen, 2008). This view is more grounded in practice than the first.

Despite this concept's eminence, no questionnaire that measures it has been adapted into the Spanish language. It is for that reason that the present research objective is to adapt and validate a structural empowerment questionnaire.

Structural Empowerment.

Focusing our attention on structural empowerment, therefore, Kanter (1993) argues that the impact of organizational structure on employees' behavior exceeds the impact of employees' personalities on their behavior. According to her, access to empowerment structures increases the specific job characteristics and interpersonal relations that reinforce effective communication (formal and informal power, respectively).

Said structures can include resources, information, and support. Access to resources refers to one's ability to acquire the financing, materials, time, and support necessary to do the job. Access to information refers to having the formal and informal knowledge necessary to be effective in the workplace. Access to support implies receiving feedback and direction from subordinates, co-workers with the same hierarchical level, and superiors.

Consequently, she maintains that having access to opportunities to learn, grow, and advance within the organization will result in greater employee satisfaction, commitment and productivity.

Grounded in this concept of structural empowerment, Laschinger (1996) developed a questionnaire, the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ), to measure the four empowerment structures described above. Laschinger,

Finegan, Shamian, and Wilk (2004) later reduced the number of items, creating the CWEQ-II, after observing that utilizing only three items from each sub-scale was enough to adequately measure their respective constructs.

The CWEQ-II is made up of four subscales, each measuring perceived access to a corresponding empowerment structure: (1) support, (2) resources, (3) information, and (4) opportunity (Laschinger et al., 2004). To compute one's total level of structural empowerment, the average of their scores on the subscales is taken, such that the highest scores represent the highest perceived structural empowerment.

Our objective in this study is to adapt and validate the CWEQ-II in Spanish. The main reason driving us to conduct this research is that there is currently no scale adapted into Spanish that measures the structural empowerment construct, making it impossible to study in Spanish-speaking populations .

Methods

Participants

A total of 164 working individuals participated in this study; all were completing a course in the undergraduate program in Occupational Science at the University of Granada (Spain). To participate in the study, one had to have at least one year's work experience and be actively employed at the time the research was conducted. The study's sample had an average age of 25.92 years-old, ranging from 19 to 58 years of age, and had been working for their respective companies for an average of 3.76 years. Two out of every three participants were women. Data were collected in the months of October and November, 2010.

Instruments

Structural Empowerment: To measure structural empowerment, we utilized the CWEQ-II (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004) described above. Responses were given on a Likert-type scale from 1 to 5 where 1 signified “none” and 5 “a lot.” Scores of reliability on the CWEQ-II have ranged from .67 to .95 (Greco, Laschinger, & Wong, 2006). In the process of adaptation, we solicited the authorization of the original questionnaire’s author, which was duly granted.

Formal Power: To measure this dimension, we utilized the Job Activities Scale II (JAS-II) (Laschinger, Finegan, Shamian, & Casier, 1996). The JAS-II measures employees’ personal perceptions according to Kanter’s (1993) conception of formal power in the workplace. Responses are given on a Likert-type scale from 1 to 5, 1 meaning “none” and 5 “a lot.”

Informal Power: We employed the Organizational Relationship Scale II (ORS-II) (Laschinger, 1996), which measures informal power in the workplace. These responses, too, are given on a Likert-type scale from 1 to 5 where 1 signifies “none” and 5 “a lot.”

Affective Commitment. We utilized the Affective Commitment Scale (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993) using the Spanish adaptation by Arciniega and González (2006). Said version consists of six items. Responses are given on a 7-point Likert-type scale from “strongly disagree” (1) to “strongly agree” (7).

Autonomy: This was measured using the Spanish adaptation by Fernández-Ballesteros and Sierra (1989) of the Work Environment Scale (WES) by Moos, Moos,

and Trickett (1974). Participants answered the questionnaire by indicating whether they believed each statement presented was true when applied to their workplace, or false.

Procedure

The first step to conducting this study was to back-translate the items on the CWEQ-II into Spanish in accordance with Hambleton's procedure (2005). We first sought the collaboration of four university professors in the field of human resources that did not participate in the study, who translated the questionnaire from English to Spanish independently of one another. We subsequently compared the four translations and debated the differences between them until reaching a consensus about each item, thereby obtaining a single version of each in Spanish.

The next step was to translate the Spanish version obtained from the original questionnaire back into English. This was done by a professional translator whose first language is English and who had nothing to do with the first translation. We later compared the two English versions, the original and the translation of the Spanish version, analyzing the translation's quality by seeing what items coincided in the two questionnaires (Valor-Segura, Expósito, & Moya, 2009; Hambleton, 2005), making modifications when necessary.

To analyze the validity of the newly created Spanish scale, each item was evaluated by expert judges (Balluerka, Gorostiaga, Alonso-Arbiol, & Aramburu, 2007; Carretero & Pérez, 2007). We sought the participation of three experts, two on the construct being assessed, and one on constructing scales.

In order to effectively carry out the assessment, they were provided with the concepts of structural empowerment, along with the dimensions that comprise it. They

were subsequently given a list of all the items and the judges' task was to classify each into the dimension to which they thought it belonged. They were also asked to give their opinions about whether the number of items was sufficient to measure each dimension. Finally, they were asked to evaluate whether or not the items were written clearly (Carretero & Pérez, 2005).

The resulting expert judgment yielded very favorable results in that all three judges correctly classified all items. They also agreed that the dimensions could be perfectly measured by three items. Nevertheless, one was modified so it read more clearly.

The outcome of the phases described above was the Spanish version of the CWEQ-II, made up of 12 items, three for each component of structural empowerment: Support, Resources, Information, and Opportunity. Responses were given on a Likert-type scale from 1 to 5, 1 corresponding to "none" and 5 "a lot." As in the original questionnaire, one's total structural empowerment score would be the average of his or her item scores (see the adapted questionnaire in Appendix 1).

Once the CWEQ-II was translated into Spanish, we proceeded to data collection, then quantitative analysis of the items. To carry out statistical and exploratory data analysis, we utilized the computer program SPSS©, version 15.0. The confirmatory analyses, however, were carried out using the programs PRELIS©, version 2.12a and LISREL©, version 8.12.a (Jöreskog & Sörbom, 1993).

Results

Following data collection, we carried out initial, descriptive analyses (each item's mean and standard deviation, the corrected correlation coefficient between the item score and its corresponding dimension's total), analyses of the reliability of the original questionnaire's dimensions (Laschinger et al. 2001), and each dimension's reliability if the item were eliminated.

In the present study, we will consider an item adequate if it meets the following criteria (Carretero & Pérez, 2005): that scores' average distance from the scale's midpoint and standard deviation be greater than 1 (Nunnally & Bernstein, 1995), that the corrected correlation coefficient between item score and dimension exceed .30, and that the dimension's reliability not increase when the item is eliminated.

Tabla 1. Media (M), desviación típica (DT), coeficiente de correlación corregido (R IT-c), fiabilidad de cada una de las dimensiones (α) y fiabilidad de cada dimensión si el ítem es eliminado (α sin ítem).

ITEMS	M	DT	R IT-c	α sin ítem
Empodereamiento estructural ($\alpha = .82$)				
Oportunidades de desarrollo ($\alpha = .78$)				
1. Un trabajo estimulante	2.97	1.07	.84	.67
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo	3.14	1.15	.86	.66
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos	2.64	1.10	.80	.75
Información ($\alpha = .80$)				
4. Información sobre el estado actual de la organización	3.08	1.20	.78	.84
5. Información sobre los valores de la organización	2.78	1.26	.89	.65
6. Información sobre los objetivos de la organización	2.91	1.23	.87	.67

Apoyo ($\alpha = .71$)				
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien	3.08	1.18	.83	.55
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar	3.24	1.11	.76	.68
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas	3.19	1.08	.79	.61
Recursos ($\alpha = .61$)				
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo	2.88	1.21	.80	.40
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo	3.42	1	.72	.47
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita	3.09	1.25	.73	.64

Observing Table 1, we see that all the items' averages are around 3, the scale's midpoint, with average scores ranging from 2.64 to 3.42. In addition, all have a standard deviation greater than 1 and correlations with their source dimensions over .30.

Moving on to the analyses of reliability, all dimensions were found to have acceptable reliability except for "Resources" ($\alpha = .61$). However, we find it appropriate to retain that dimension considering that were we to eliminate it, the structural empowerment questionnaire's overall reliability would decrease to .81. Looking at each dimension's reliability if a particular item were eliminated, it becomes apparent that in the case of information, reliability would increase by eliminating the item "Information about the current state of the organization." Similarly, if we eliminated the item "Opportunity to acquire temporary help when needed" from the "Resources" dimension, reliability would also increase. In neither case did reliability increase very significantly, however, so we decided not to eliminate either of the two items.

Next, to analyze the dimensions' homogeneity, an analysis was conducted of the correlation between item scores and the dimensions' total scores. In this case, the criterion used to consider an item appropriate was that the difference between its correlation with its source dimension and its correlation with the rest of the dimensions, must exceed .20 (Jackson, 1970).

The results indicate the different items are much more highly correlated with the dimensions they originally belonged to than with other dimensions, meeting Jackson's (1970) criterion.

To determine the internal structure of the Spanish version of the CWEQ-II, exploratory factor analysis was carried out on the 12 items. The method of factor extraction utilized was PCA and the type of rotation was varimax.

Tabla 2. Análisis factorial exploratorio de los 12 ítems.

Factor	F1	F2	F3	F4
1. Un trabajo estimulante	.10	.83	.17	.04
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo	.05	.84	.07	.19
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos.	.09	.76	.10	.17
4. Información sobre el estado actual de la organización	.62	.04	.31	.27
5. Información sobre los valores de la organización	.83	.12	.17	.21
6. Información sobre los objetivos de la organización	.91	.09	.13	-.00
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien	.37	.24	.69	.13
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar	.20	.01	.77	-.14

9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas	.09	.24	.67	.33
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo	.23	.20	-.02	.75
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo	.23	.13	-.03	.71
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita	-.11	.10	.38	.65
% Varianza explicada	34.4	13.81	10.11	8.76
Autovalor	4.13	1.66	1.21	1.05
Alfa de Cronbach	.80	.78	.71	.61

From the results of said analysis, we determined that the questionnaire's internal structure consists of a total of four factors that together explain 67.08% of variance in the sample. Like the original scale in English, it is comprised of four dimensions: "Opportunity," "Information," "Support," and "Resources," each of which includes three items.

We see that factor 1 (F1) explains the highest percentage of variance (F1=34.40) and has a reliability of .80. Items from the original version of the CWEQ-II's "Information" dimension are grouped into this Factor. Factor 2 (F2) explains 13.81% of variance and has an internal consistency of .78. All items belonging to the "Opportunity" dimension are found in this second factor. The third factor (F3) accounts for 10.11% of variance and has a reliability of .71; items from the "Support" dimension fall into this factor. The fourth and final factor (F4) explains 8.76% of variance. This encompasses items belonging to the "Resources" dimension.

In order to examine the scale's dimensionality, we later applied confirmatory factor analysis, comparing different structural equation models.

Since exploratory factor analysis did not yield different models, instead perfectly fitting the model proposed at the outset, to construct the remaining models, we performed various factor analyses, specifying the number of factors to obtain. We utilized three alternative models: in the first, we considered empowerment a single-factor variable, so it would consist of one factor comprised of all the scale's items. Conversely, since the best exploratory factor analysis results suggested three dimensions, the second model included three factors: the first factor comprised of items 1, 2, and 3, the second of items 4, 5, 6, 7, 8, and 9, and the third of items 10, 11, and 12. Last, model 3 follows the original scale's four-factor structure.

To evaluate the models' fit to the data, various statistical indices were taken into account because, as established by Carretero and Pérez (2005), making a decision based solely on chi-squared is ill-advised due to its susceptibility to variations in sample size. Therefore, this study took the following into consideration: the Goodness of Fit Index (GFI), the Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) (Jöreskog & Sörbom, 1993; Valor-Segura et al., 2009), the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), and the Tucker Lewis (1973) Non-Normed Fit Index (NNFI) .

Tabla 3. Evaluación del ajuste de los tres modelos de medición propuestos.

Modelos	χ^2	RMSEA	GFI	AGFI	NNFI
Modelo 1	200.58**	.13	.94	.91	.87
Modelo 2	131.38**	.1	.96	.94	.32
Modelo 3	97.88**	.08	.97	.95	.95

* $p < .05$

** $p < .01$

The model that best fits these data is the one originally proposed by the authors, number 3. In addition, it is the only one whose scores on all the indices utilized fall

within the indicated cut-off points for considering a model to adequately fit data. Hence, these results corroborate the internal structure of the Spanish version of the CQWE-II.

With respect to external evidence of validity, we carried out two different analyses: first, an analysis of the scale’s convergent validity and second, an analysis of its criterion validity.

In the case of convergent validity, we analyzed the relationship between structural empowerment, its different dimensions, and formal and informal power. This analysis was done because the three constructs ought to exhibit a significant link due to their similarity (Laschinger et al., 2004). This involved carrying out correlational analysis (Table 4).

Tabla 4. Matriz de correlaciones entre el empoderamiento estructural, sus dimensiones, poder forma y poder informal

	1	2	3	4	5	6
1. Empoderamiento estructural						
2. Oportunidad Desarrollo	.69**					
3. Información	.75**	.28**				
4. Apoyo	.75**	.37**	.49**			
5. Recursos	.71**	.38**	.39**	.35**		
6. Poder Formal	.55**	.46**	.27**	.38**	.51**	
7. Poder Informal	.50**	.38**	.34**	.38**	.36**	.52**

* $p < .05$ ** $p < .01$

We observed that structural empowerment and all its subscales are significantly correlated with both formal and informal power.

To analyze criterion validity, we examined the relationship between structural empowerment and its dimensions with affective commitment and autonomy. The

objective was to determine whether structural empowerment, measured by means of the Spanish version of the CQWE-II, predicts these two variables as previous studies have found (Laschinger, Finegan, & Wilk, 2009; Chen & Chen, 2008). To do so, we first performed correlational analysis, followed by several regression analyses to test that prediction.

Tabla 5. Matriz de correlaciones entre el empowerment estructural, sus dimensiones, compromiso afectivo y autonomía.

	1	2	3	4	5	6
1. Empowerment estructural						
2. Compromiso Afectivo	.55**					
3. Autonomía	.38**	.34**				
4. Oportunidad Desarrollo	.69**	.50**	.28**			
5. Información	.75**	.37**	.23**	.28**		
6. Apoyo	.75**	.33**	.31**	.37**	.49**	
7. Recursos	.71**	.37**	.28**	.38**	.39**	.35**

* $p < .05$ ** $p < .01$

Table 5 conveys that structural empowerment and all its dimensions are significantly, positively correlated with affective commitment and the autonomy variable.

After conducting regression analyses, we went on to examine whether or not structural empowerment is significantly related to affective commitment ($\beta=.55$ $p=.00$) and level of autonomy ($\beta=.38$ $p=.00$). We also applied regression analysis between the different subscales (Opportunity, Information, Support, and Resources) and both affective commitment and autonomy. By means of this analysis, we found that each of the CQWE-II's subscales are actually also predictors of both affective commitment (Opportunity $\beta=.50$ $p=.00$; Information $\beta=.37$ $p=.00$; Support $\beta=.33$ $p=.00$; Resources

$\beta=.37$ $p=.00$) and the autonomy variable (Opportunity $\beta=.28$ $p=.00$; Information $\beta=.23$ $p=.00$; Support $\beta=.31$ $p=.00$; Resources $\beta=.28$ $p=.00$).

Discussion

The present study's objective was to adapt the CWEQ-II (Laschinger et al. 2004) into Spanish so as to measure structural empowerment. Having carried out the translation phase of the original questionnaire, along with the pertinent statistical analyses, we assert that the Spanish version of the CWEQ-II proposed in this study is perfectly valid, based on the fact that scores from the analyses of internal and external validity demonstrate the model's adequate fit to the data.

The Spanish version of the CWEQ-II ultimately being proposed (see Appendix 1) consists of four subscales with three items each (Opportunity includes items 1, 2, and 3; Information includes 4, 5, and 6; Support includes 7, 8, and 9; and Resources includes 10, 11, and 12). That four-dimensional structure, furthermore, is aligned with the one originally proposed by Laschinger in 1996, then again in 2004 when the second version was released. Four-dimensional structure was observed in both of those instances and these results reinforce that finding.

We have also succeeded in establishing empowerment's relationship with other, highly important organizational variables such as commitment and autonomy.

Various authors have established that employees' practical participation and implication in an organization is a basic component of creating an efficient, healthy organization (Jáimez & Bretones, 2011; Grawitch, Ledford, Ballard, & Baber, 2009; Grawitch, Trares, & Kohler, 2007) characterized by highly-performing employees with

high levels of well-being and good financial health (Arnet & Blomkvist, 2007). Of such practices, among the most widely known, and among those that get the best organizational empowerment outcomes, is structural empowerment. This is due to its positive link to variables such as organizational commitment and occupational well-being (Lashinger et. al, 2009; Lashinger et. al, 2001) and its negative link to behaviors like employee quitting (Nedd, 2006). In light of these considerations, we believe it is imperative to have access to an instrument that measures this construct that is of such crucial value to our organizations.

The empowerment variable's multidimensional nature, which the present research has confirmed, demands we take each dimension and its influence on employees' attitudes into consideration separately. By that token, of the different dimensions, opportunity has been revealed to have an especially strong connection to commitment. Consequently, organizations trying to increase their employee commitment levels should do much more to incentivize professional development and enrich the work.

Therefore, we believe developing the tools to measure this concept in other cultural contexts would help improve the psychological conditions of an organization's wide array of members.

Limitations

While we believe the Spanish adaption of the CWEQ-II this study produced provides researchers with a useful, important tool with which to study structural

empowerment, it is only appropriate that we take into account certain limitations it may have had.

We think new studies must be conducted and cultural adaptations in other countries made to verify the instrument's factor structure.

Moreover, it would be positive to conduct additional studies in other samples, considering certain difficulties we encountered, especially gathering a gender-balanced sample.

Finally, we also think it necessary to conduct further studies employing this instrument and analyzing its relation to other organizational variables so as to create the most complete possible representation of organizational relations.

We argue that all the above would benefit people by improving their adaptation and well-being in the workplace and in the organizations to which they belong.

References

- Balluerka, N., Gorostiaga, A., Alonso-Arbiol, I., & Aranburu, M. (2007). La adaptación de instrumentos de medida de unas culturas a otras: una perspectiva práctica. *Psicothema*, 19, 124-133.
- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *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.
- 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(4), 42-57.
- Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. En R.K. Hambleton, P.F. Merenda y 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. En C.D. Spielberger (Ed.), *Current topics in clinical and community psychology* (pp. 61-96). Nueva York: Academic Press.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 66, 85-92.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.
- Keller T., & Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relation*, 48, 127-45.
- Laschinger, H. K. S. (1996). Measuring empowerment from Kanter's (1977; 1993) theoretical perspective. *Journal of Shared Governance*, 2(4), 23-26.
- 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. E., Shamian J., & Wilk P. (2004) Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-544.
- 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.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. J. (1995). *Teorías Psicométricas*. Madrid: McGraw-Hill.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and 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).

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_____

Capítulo 4

Validación de la Escala de Empoderamiento Psicológico al Español

Validación de la Escala de Empoderamiento Psicológico al Español

Resumen

El objetivo del presente artículo es la adaptación al castellano del cuestionario “*Psychological Empowerment Instrument*” desarrollado por Spreitzer (1995) para medir el empoderamiento psicológico en una organización. Para conseguir tal objetivo, se llevaron a cabo dos estudios independientes. El objetivo del primer estudio fue presentar los datos psicométricos preliminares de la versión al castellano del “*Psychological Empowerment Instrument*”. Para ello contamos con la participación de una muestra española de 242 estudiantes de la Facultad de Ciencias del Trabajo. En este estudio llevamos a cabo dos fases diferenciadas. Una primera de traducción inversa del cuestionario con un grupo de expertos y una segunda donde se realizan varios análisis estadísticos de los ítems, analizamos la dimensionalidad del instrumento así como la fiabilidad del mismo. En el segundo estudio, con la participación de 317 trabajadores de dos empresas españolas de servicios, el objetivo fue analizar con procedimientos confirmatorios la estructura interna del instrumento, además de obtener evidencias de su validez externa. El trabajo finaliza discutiendo sobre la relevancia del instrumento adaptado y sus posibles aplicaciones.

Introducción

El concepto de Empoderamiento es analizado desde diversos ámbitos de estudio tales como la religión, la sociología, la educación, la psicología, el trabajo social y el organizacional. Aunque originalmente fue introducido por la religión en los años 60 y, una década más tarde se expandió hacia la esfera de la sociología, no tardó mucho en ser acogido por otras áreas de conocimiento centrándose en el desarrollo del bienestar del ser humano. Su posterior introducción en el ámbito de la dirección organizacional le dio un nuevo énfasis dirigido al aumento de la productividad (Bartunek y Spreitzer, 2006).

En un principio, en el ámbito organizacional, el empoderamiento es definido como aquellas “prácticas llevadas a cabo por la dirección de la empresa dirigidas a dar mayor autonomía, control y auto-eficacia a los trabajadores” (Kanter 1977, 1993). Autores posteriores comienzan a hablar del empoderamiento no tanto desde la perspectiva de la estructura organizativa sino como el estado psicológico que los empleados deben experimentar cuando las intervenciones de Empoderamiento de la dirección son adecuadas (Spreitzer, 1995) estableciéndose así dos tipos de empoderamiento: estructural y psicológico. El *Empoderamiento Estructural* hace referencia a una serie de técnicas de dirección las cuales pueden ser aplicadas universalmente a través de todas las organizaciones con un significado de acción efectiva con las necesidades modernas de las organizaciones modernas (Lashey, 1999). Por otro lado, el *Empoderamiento Psicológico*, hace referencia a las creencias que tiene un trabajador en base a su desempeño, al nivel de autonomía que posee y a los resultados que su trabajo pueden tener en la organización (Spreitzer, 1995).

El objetivo principal de nuestro estudio es realizar una adaptación al español de una de las escalas que lo miden, en concreto la desarrollada por Spreitzer en 1995.

Empoderamiento Psicológico.

Uno de los primeros modelos sobre el empoderamiento psicológico fue el desarrollado por Conger y Kanungo (1988). La aportación más importante de estos autores es que proponen que el empoderamiento es visto como un constructo motivacional para habilitar a los trabajadores, más que una simple delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la realización de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal.

Posteriormente Thomas y Velthouse (1990) establecen que el empoderamiento psicológico está compuesto por cuatro cogniciones: impacto, competencia, significado y autonomía o autodeterminación dentro de la organización. *Impacto* hace referencia a la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo (Ashforth, 1989). *Competencia* se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando él o ella lo intentan. *Significado* es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas o estándares del individuo (Thomas y Velthouse, 1990) involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos (Brief y Nord, 1990; Hackman y Oldham, 1980). *Autonomía o autodeterminación* es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones (Deci, Connell y Ryan, 1989).

En 1995 Spreitzer desarrolla su modelo sobre el empoderamiento psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta autora en el ámbito del empoderamiento psicológico es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Para ello, Spreitzer (1995) asume las cuatro cogniciones de significado, competencia, autonomía e impacto de Thomas y Velthouse (1990). Según Spreitzer la unión de esas cuatro cogniciones reflejan una orientación activa, más que pasiva, hacia el trabajo, entendiéndose por orientación activa una orientación en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto. Las cuatro dimensiones son argumentadas como una combinación adicional para realizar una influencia sobre el constructo de empoderamiento psicológico. Es decir, la falta de una de las dimensiones podría hacer que el grado de empoderamiento psicológico fuera más bajo, pero no lo eliminaría por completo. De ese modo, la medida desarrollada y validada por Spreitzer (1995) sugiere que, por un lado, cada una de las cuatro dimensiones contribuye sobre el constructo general de empoderamiento psicológico y, por otro lado, que esas dimensiones no son constructos equivalentes.

Para la creación de la medida de empoderamiento psicológico, Spreitzer (1995) utilizó escalas adaptadas de investigaciones previas. Así, los ítems de *significado* los obtuvo directamente de Tymon (1988) mientras que los de *competencia* fueron adaptados desde la escala de auto-eficacia de Jones (1986). En cuanto a los ítems de *autonomía* fueron adaptados de la escala de autonomía de Hackman y Oldham (1985) y los ítems de *impacto* de la escala de importancia de Ashforth (1989). El resultado final es una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión del empoderamiento, de tres ítems cada una. Las respuestas son en una escala que va desde 1 “Totalmente en desacuerdo” a 7 “Totalmente de acuerdo”. El promedio de las

puntuaciones dadas en cada sub-escala nos dará el grado de cada uno de los componentes de empoderamiento psicológico (significado, competencia, autodeterminación e impacto), pudiendo analizar de esa manera qué componentes influyen más en el nivel total de empoderamiento psicológico de los trabajadores y cuales menos y, por tanto, cuáles debemos mejorar. En un estudio posterior Spreitzer (1996) incluye un ítem más para cada una de las dimensiones de empoderamiento psicológico. Por tanto, el instrumento final es una escala formada por cuatro sub-escalas de cuatro ítems cada una.

Centrándonos en las consecuencias del empoderamiento psicológico, numerosos estudios demuestran cómo dicha variable tiene una relación positiva con resultados organizacionales deseables. Bhatnagar (2012) en su estudio realizado con 291 directivos de una empresa india del sector industrial, demostró que el empoderamiento psicológico posee una fuerte relación y, en sentido negativo, con la intención de irse de los trabajadores. Chang, Shih y Lin (2010) comprobaron cómo el empowerment psicológico se relaciona con el compromiso organizacional, de tal forma que a mayor empowerment psicológico, mayor será el compromiso organizacional de los trabajadores hacia la empresa. Del mismo modo, Laschinger, Finegan y Wilk (2009) en un estudio realizado con 3156 enfermeras de 217 hospitales obtuvieron que el empowerment psicológico es predictor del nivel de compromiso organizacional.

El objetivo de esta investigación es el desarrollo y validación de la escala de empoderamiento psicológico creada por Spreitzer (1995). La razón principal que nos impulsa a la realización de este estudio es la inexistencia de una escala en español para medir el constructo de empoderamiento psicológico, imposibilitando de esa manera su

estudio en países hispano hablantes. Para conseguir dicho objetivo, llevamos a cabo dos estudios independientes.

ESTUDIO 1: ESTUDIO PSICOMÉTRICO PRELIMINAR DE LA ESCALA DE EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO

Metodología

Participantes

En el estudio 1 participaron un total de 242 estudiantes de la Facultad de Ciencias del Trabajo. Los datos se recogieron en los meses de Noviembre y Diciembre del año 2011.

Instrumentos

La Escala de Empoderamiento Psicológico original está compuesta por cuatro sub-escalas de cuatro ítems cada una. Las dimensiones se corresponden con las dimensiones de empoderamiento psicológico (competencia, significado, autonomía e impacto) en una escala que va desde 1 “Totalmente en desacuerdo” a 7 “Totalmente de acuerdo”.

Procedimiento

Para la realización del estudio el primer paso fue realizar la traducción inversa de los ítems del “*Psychological Empowerment Instrument*” (Spreitzer, 1995) 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 totalmente ajena a la primera traducción y cuyo idioma materno era el inglés. 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 participación de tres expertos (dos de ellos en el constructo a evaluar y otro en la construcción de escalas).

Para poder llevar a cabo la evaluación de manera efectiva se les facilitó el concepto de empoderamiento psicológico 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 por dimensión 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 en la dimensión correspondiente. Coincidiendo también los tres en que las dimensiones podían ser perfectamente medidas con cuatro ítems. No obstante, se realizó una redacción más clara de alguno de los ítems. Así mismo, los expertos consideraron que para posteriores estudios, una escala tipo Likert de 1 a 5 (en lugar de 1 a 7) era suficiente para medir en nivel de empoderamiento psicológico y sus dimensiones.

El resultado de todas las fases anteriores fue la versión española del “*Psychological Empowerment Instrument*” compuesta por un total de 16 ítems y cuatro dimensiones: competencia, significado, autonomía e impacto. Las respuestas fueron recogidas en una escala tipo Likert del 1 al 7 donde 1 equivale a “poco” y 7 a “mucho”. Al igual que en el cuestionario original la puntuación total de empoderamiento psicológico será la puntuación media de la suma de los ítems, de manera que a mayor puntuación media mayor es el nivel de empoderamiento psicológico.

Obtenida la versión española del “*Psychological Empowerment Instrument*” procedimos a la recogida de datos y posterior análisis cuantitativo de los ítems.

Resultados

Recogidos los datos, realizamos unos primeros análisis descriptivos (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 (Spreitzer, 1995), así como la fiabilidad de cada dimensión si el ítem es eliminado.

Consideramos que un ítem es adecuado si su desviación típica es superior a 1 (Nunnally y Bernstein, 1995), su coeficiente de correlación corregido entre la puntuación del ítem y la dimensión es superior a .30 y la fiabilidad de la dimensión no aumenta cuando el ítem es eliminado (Carretero y Pérez, 2005).

Como podemos observar en la Tabla 1, todos los ítems tienen una desviación típica superior a 1 (a excepción del ítem 1 que es de 0.91). Por otro lado, todos poseen unas correlaciones con sus dimensiones originarias superiores a .30. Aun así, debemos indicar que los ítems 8 y 12 mostraron tener una correlación negativa con su dimensión de origen.

Tabla 1. Desviación típica de cada ítem; coeficiente de correlación corregido; fiabilidad de cada una de las dimensiones

ITEMS	DT	R IT-c	α sin ítem
Empowerment psicológico ($\alpha = .60$)			
Competencia ($\alpha = .27$)			
1. Tengo confianza en mí capacidad para hacer mi trabajo	0.91	.72	-.09
9. Mi trabajo está acorde con mis habilidades/capacidades	2.04	.53	.70
11. He adquirido las habilidades necesarias para mí trabajo	1.46	.52	.28
15. Estoy seguro de mí mismo/a acerca de mis capacidades para realizar las actividades de mi trabajo	1.09	.66	-.03
Significado ($\alpha = .08$)			
2. El trabajo que hago es importante para mí	1.87	.84	-1.04
5. Las actividades laborales tienen un significado personal para mí	1.81	.77	-.67

8. Realmente me importa lo que hago en mi trabajo	1.65	-.51	.83
13. El trabajo que hago tiene sentido para mí	1.80	.85	-1.10
<hr/>			
Autonomía ($\alpha = .88$)			
3. Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	1.75	.86	.85
7. Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio trabajo	1.88	.90	.83
10. Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo	1.96	.87	.85
16. Tengo la oportunidad de utilizar la iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo	1.81	.81	.88
<hr/>			
Impacto ($\alpha = .19$)			
4. Mi influencia sobre lo que ocurre en mi departamento o área es alta	1.96	.90	-1.01
6. Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento	1.97	.89	-.99
12. Mi opinión cuenta en la toma de decisiones del departamento o área	1.99	-.49	.92
14. Tengo bastante influencia sobre lo que ocurre en mi departamento	2.03	.85	-.80

En cuanto a los análisis de fiabilidad observamos que la única dimensión que posee una fiabilidad aceptable manteniendo la composición de ítems originaria es la dimensión de “Autonomía” ($\alpha = .88$). Las demás dimensiones mostraron tener muy baja fiabilidad ($\alpha = .27$ para Competencia; $\alpha = .08$ para Significado y $\alpha = .19$ para Impacto). Sin embargo, realizados los análisis de fiabilidad de cada una de las dimensiones eliminando uno de sus ítems originarios observamos que si en la dimensión de “Competencia” eliminamos el ítem 9 (“Mi trabajo está acorde con mis habilidades/capacidades”) la fiabilidad de la dimensión aumenta a 0.70. Del mismo modo, si en la dimensión de “Significado” eliminamos el ítem 8 (“Realmente me importa lo que hago en mi trabajo”) la fiabilidad de esta dimensión es de $\alpha = .83$. Así

mismo, si en la dimensión de “*Impacto*” suprimimos el ítem 12 (“*Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi departamento o área*”) la fiabilidad se eleva a $\alpha = .92$. Por último, para confirmar la conveniencia o no de eliminar estos ítems decidimos realizar un análisis de fiabilidad de la escala de empoderamiento psicológico en su conjunto eliminando los ítems 8, 9 y 12. Los resultados obtenidos demuestran que eliminando dichos ítems, la fiabilidad aumenta de $\alpha = .60$ a $\alpha = .89$. Por ello, decidimos continuar los análisis con la eliminación de los tres ítems descritos anteriormente.

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).

Tabla 2. Análisis de correlación entre las puntuaciones de cada uno de los ítems y la puntuación total de las dimensiones

ÍTEM	Competencia	Significado	Autonomía	Impacto
Competencia				
1. Tengo confianza en mi capacidad para hacer mi trabajo	.72	-.00	.09	.02
11. He adquirido las habilidades necesarias para mi trabajo	.53	.20	.39	.15
15. Estoy seguro de mí mismo/a acerca de mis capacidades para realizar las actividades de mi trabajo	.66	.05	.22	.07
Significado				
2. El trabajo que hago es importante para mí	-.23	.84	.42	.35
5. Las actividades laborales tienen un significado personal para mí	-.26	.77	.33	.39
13. El trabajo que hago tiene sentido para mí	-.24	.85	.42	.31

Autonomía				
3. Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	-.05	.34	.86	.43
7. Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio trabajo	.07	.35	.87	.52
10. Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo	-.05	.39	.87	.52
16. Tengo la oportunidad de utilizar la iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo	.00	.41	.81	.43
Impacto				
4. Mi influencia sobre lo que ocurre en mi departamento o área es alta	-.12	.44	.55	.90
6. Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento	-.12	.45	.56	.89
14. Tengo bastante influencia sobre lo que ocurre en mí departamento	-.09	.50	.63	.85

Observamos que todos los 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 *Psychological Empowerment Instrument*, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio sobre los 13 ítems. El método de extracción de factores utilizado fue el ACP y el tipo de rotación Varimax.

Tabla 3. Análisis factorial exploratorio

Factor	F1	F2	F3	F4
1. Tengo confianza en mí capacidad para hacer mi trabajo	-.05	.05	-.04	.89
11. He adquirido las habilidades necesarias para mí trabajo	.15	.04	.40	.55
15. Estoy seguro de mí mismo/a acerca de mis capacidades para realizar las actividades de mi trabajo	.02	.04	.11	.87

2. El trabajo que hago es importante para mí	.80	.21	.17	.09
5. Las actividades laborales tienen un significado personal para mí	.75	.27	.06	-.08
13. El trabajo que hago tiene sentido para mí	.83	.17	.18	.08
3. Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	.16	.26	.81	-.00
7. Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio trabajo	.16	.25	.82	.16
10. Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo	.22	.29	.80	.05
16. Tengo la oportunidad de utilizar la iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo	.23	.35	.66	.16
4. Mi influencia sobre lo que ocurre en mi departamento o área es alta	.17	.85	.24	.02
6. Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento	.20	.85	.26	.00
14. Tengo bastante influencia sobre lo que ocurre en mi departamento	.29	.83	.32	.08
% Varianza explicada	44.01	12.87	10.36	6.82
Autovalor	7.04	2.06	1.65	1.09
Alfa de Cronbach	.83	.92	.88	.70

La estructura interna del cuestionario estaría conformada por un total de 4 factores que explican el 74.08% de la varianza de la muestra. Al igual que en su escala original en inglés, está compuesta por cuatro dimensiones: “*Competencia*”, “*Significado*”, “*Autonomía*” e “*Impacto*”, compuestas cada una de ellas por tres ítems, a excepción de la dimensión de “*Autonomía*” que estaría formada por cuatro ítems. De los cuatro factores, factor 1 (F1) es el que explica un mayor porcentaje de varianza (F1=44.01%) y posee una fiabilidad de .83. En este Factor se agrupan los ítems de la dimensión de “*Significado*” de la versión original del “*Psychological Empowerment Instrument*”. El Factor 2 (F2) explica un 12.87% de la varianza y posee una consistencia interna de .92. En este segundo factor se encuentran todos los ítems pertenecientes a la dimensión “*Impacto*”. El tercer factor (F3) posee una varianza de

10.36% y una fiabilidad de .88, encontrándose los ítems de la dimensión de “*Autonomía*”. El cuarto factor (F4) explica un 6.82% de la varianza y estará compuesto por los ítems pertenecientes a la dimensión de “*Competencia*” con una consistencia interna de .70.

ESTUDIO 2: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO Y EVIDENCIAS EXTERNAS DE VALIDEZ

El objetivo de este segundo estudio es analizar con procedimientos confirmatorios la estructura interna del instrumento, además de obtener evidencias de su validez externa estudiando la relación entre las puntuaciones obtenidas con el “*Psychological Empowerment Instrument*” y otras variables externas relacionadas en estudios anteriores.

Metodología

Participantes

Como muestra para esta investigación hemos utilizado un total de 317 trabajadores de una empresa española del sector servicios que opera a nivel nacional. Con el propósito de aislar la variable sexo de la muestra, intentamos equiparar el número de mujeres y hombres que la integran, de este modo el 51,5% de los participantes fueron mujeres y el 48,5% hombres.

La edad promedio de la población es de 34,39 años con un rango de entre 17 y 64 años, y un promedio de antigüedad de 5,66 años

Instrumentos

Empoderamiento psicológico: Para medir esta variable empleamos la adaptación al castellano del “Psychological Empowerment Instrument” (Spreitzer, 1995) derivada del estudio 1 (véase el Anexo 1).

Empoderamiento Estructural: Para medir el empoderamiento estructural utilizamos el CWEQ-II (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004) en su adaptación al español por Jáimez y Bretones (2012). Las respuestas son tipo Likert en una escala del 1 al 5 donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Las puntuaciones de fiabilidad del CWEQ-II son aceptables situándose en un rango de .67 a .95 (Greco, Laschinger, & Wong, 2006).

Compromiso Afectivo. Para medir el compromiso afectivo hemos utilizado las Commitment Scales de Allen y Meyer (1997) a través de la adaptación al castellano elaborada por Arciniega y González (2006). Dicha versión revisada consta de 6 ítems. Los participantes responden a cada una de las subescalas en formato tipo Likert de 5 puntos desde muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5).

Intención de irse: Para el análisis de la intención de irse de los trabajadores se desarrollaron tres preguntas tipo likert de elaboración propia que, al igual que las escalas utilizadas para el compromiso organizacional, constaban de 7 puntos desde muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (7). Estas preguntas fueron: “A menudo pienso dejar el trabajo”, “Yo buscaré un nuevo trabajo probablemente en el próximo año” y “Cuando pueda me iré de esta empresa”. Estas preguntas fueron intercaladas entre las de las escalas de compromiso organizacional.

Resultados

En primer lugar, con la intención de confirmar los resultados obtenidos en el estudio 1 se llevó a cabo un análisis estadístico de los ítems. Los datos descriptivos (media, desviación típica y rango de respuesta) confirmaron los obtenidos en el estudio 1. Los índices de correlación ítem-total corregidos resultaron adecuados para todas las sub-escalas, estando los valores de la dimensión de *Competencia* entre $r = .74$ y $r = .82$, los de la dimensión de *Significado* entre $r = .84$ y $r = .91$, los valores de *Autonomía* entre $r = .56$ y $r = .60$ y los valores de la dimensión de *Impacto* entre $r = .86$ y $r = .90$.

Seguidamente, realizamos un análisis factorial exploratorio, por el método de extracción de componentes principales y posterior rotación *Varimax*. Los datos obtenidos de dicho análisis confirmaron la estructura de cuatro factores obtenida en el estudio 1. Un primer factor que explica el 45.94% de la varianza con un autovalor de 5.97, correspondiente a los ítems de la dimensión de *Autonomía*. Un segundo factor con un 12.69% de la varianza y un valor propio de 1.65 que recoge los ítems de la dimensión de *Impacto*. Un tercer factor con los ítems de la dimensión de *Significado*, explica el 8.05% de la varianza y posee un autovalor de 1.04. Y, por último, un cuarto factor que explica el 7.12% de la varianza y posee un valor propio de 0.92, este factor aglutina los ítems de la dimensión de *Competencia*.

Una vez confirmados los resultados obtenidos en el estudio 1, con el fin de confirmar la estructura empírica de la escala realizamos un análisis factorial confirmatorio. El modelo a comprobar estaría formado por los cuatro factores propuestos en la escala original de tres ítems cada uno a excepción del factor de autonomía compuesto por cuatro ítems.

Para evaluar la adecuación del modelo 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 estudio tomamos en consideración los siguientes índices: 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); y el “Índice de ajuste no normado” (*Non-Normed Fit Index; NNFI*) de Tucker y Lewis (1973). En el caso de *GFI* y *AGFI*, valores mayores a 0.85 indican un buen ajuste (Jöreskog y Sörbom, 1993). Y para el *NNFI* valores iguales o superiores a 0.90 mostrarían un ajuste adecuado (Brown y Cudeck, 1993; Valor-Segura et al., 2009). Por último, indicar que valores superiores a 0,95 de *GFI*, *AGFI* y *NNFI* indican un ajuste excelente. Las puntuaciones obtenidas pueden ser observadas en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis factorial confirmatorio

Modelos	χ^2	GFI	AGFI	NNFI
Modelo	328.83**	0.96	0.94	0.90

* $p < .05$ ** $p < .01$

Como podemos observar las puntuaciones del modelo se encuentran entre las indicadas en cada uno de los índices utilizados para considerar que un modelo se ajusta adecuadamente. Por tanto, estos resultados vienen a corroborar la estructura interna de la versión española del “*Psychological Empowerment Instrument*” de Spreitzer (1995) tal como aparece en el anexo I.

En cuanto a las evidencias externas de validez realizamos un análisis de validez de criterio entre la variable empoderamiento psicológico y sus dimensiones con las variables empoderamiento estructural, compromiso afectivo e intención de irse. Para ello realizamos en primer lugar un análisis correlacional y, posteriormente, varios análisis de regresión para comprobar dicha predicción.

En la tabla 5 podemos ver que tanto el empoderamiento psicológico como cada una de sus dimensiones correlacionan significativamente y en sentido positivo con el compromiso afectivo y con el empoderamiento estructural. Con la intención de irse también poseen una correlación significativa aunque de signo negativo.

Tabla 5. Análisis de correlaciones entre el empoderamiento psicológico y sus diferentes dimensiones con el empoderamiento estructural, el compromiso afectivo y la intención de irse de los trabajadores.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Empowerment psicológico							
2. Competencia	.53**						
3. Significado	.82**	.41**					
4. Autonomía	.88**	.33**	.58**				
5. Impacto	.85**	.27**	.59**	.65**			
6. Empowerment Estructural	.57**	.24**	.47**	.52**	.45**		
7. Compromiso Afectivo	.66**	.24**	.63**	.58**	.52**	.69**	
8. Intención de Irse	-.40**	-.19**	-.46	-.32**	-.27**	-.48**	-.65**

* $p < .05$ ** $p < .01$

Así mismo, realizados los análisis de regresión hemos podido comprobar que el empoderamiento psicológico tiene una relación significativa con el empoderamiento estructural ($\beta=0.57$ $p=0.00$), el compromiso afectivo ($\beta=0.66$ $p=0.00$) y el nivel de intención de irse de los trabajadores ($\beta= -.40$ $p=0.00$). También realizamos análisis de regresión entre las diferentes subescalas (competencia, significado, autonomía e

impacto) y el empoderamiento estructural, el compromiso afectivo y la intención de irse de los trabajadores. Realizados dichos análisis comprobamos que, efectivamente, cada una de las subescalas que componen el “*Psychological Empowerment Instrument*” también actúan como predictoras del empoderamiento estructural (Competencia $\beta=0.24$ $p=0.00$; significado $\beta=0.47$ $p=0.00$; autonomía $\beta=0.52$ $p=0.00$; impacto $\beta=0.45$ $p=0.00$), del compromiso afectivo (Competencia $\beta=0.24$ $p=0.00$; significado $\beta=0.63$ $p=0.00$; autonomía $\beta=0.58$ $p=0.00$; impacto $\beta=0.52$ $p=0.00$) y del nivel de intención de irse de los trabajadores (Competencia $\beta=-0.19$ $p=0.00$; significado $\beta=-0.46$ $p=0.00$; autonomía $\beta=-0.32$ $p=0.00$; impacto $\beta=-0.28$ $p=0.00$)

Discusión

El objetivo de este estudio era la adaptación al castellano del “*Psychological Empowerment Instrument*” (Spreitzer, 2005) para poder medir el empoderamiento psicológico. Realizadas todas las fases de traducción inversa del cuestionario original, así como los análisis estadísticos pertinentes, debemos indicar que la versión al castellano del “*Psychological Empowerment Instrument*” propuesta en este trabajo (ver anexo I) 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.

De nuestro estudio, también hemos podido comprobar la relación significativa del empowerment psicológico con el empowerment estructural, por lo que se confirmaría el carácter multidimensional del constructo empowerment, constituido tanto las prácticas de gestión llevadas a cabo por la organización, como por las creencias de

los propios trabajadores acerca de la autonomía, competencia, significado y autoeficacia que su desempeño tiene dentro de la organización.

Por otra parte, el empowerment psicológico, tiene una estrecha vinculación con el compromiso afectivo, de manera que aquellos trabajadores con una mayor cognición acerca de su empoderamiento profesional dentro de la organización desarrollan una mayor vinculación y adhesión hacia la organización y por tanto un menor deseo de abandonarla.

Por último, en cuanto a la estructura factorial del cuestionario, este estudio nos ha permitido comprobar que el *Psychological Empowerment Instrument*, al igual que en su versión original en inglés, está compuesto por cuatro subescalas (competencia, significado, autonomía e impacto) aunque a diferencia de su versión original el número de ítems de cada una de las subescalas varía respecto al cuestionario original de manera que las subescalas de competencia, significado e impacto estarían compuestas por tres ítems y la subescala de autonomía por cuatro. Los ítems 1, 11 y 15 compondrían la subescala de competencia; la subescala de significado estaría formada por los ítems 2, 5 y 13; la de autonomía por los ítems 3, 7, 10 y 16 y, por último, la subescala de impacto estaría compuesta por los ítems 4, 6 y 14.

Consideramos, por último, que la adaptación al español del “*Psychological Empowerment Instrument*” provee de una útil e importante herramienta para los investigadores en el estudio del empoderamiento psicológico.

Referencias bibliográficas

- Arciniega, L.M. and González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development or organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21, 35-50. DOI: 10.1174/021347406775322269
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Balluerka, N., Gorostiaga, A., Alonso-Arbiol, I. and Aranburu, M. (2007). La adaptación de instrumentos de medida de unas culturas a otras: una perspectiva práctica. *Psicothema*, 19, 124-133.
- Bartunek, J. M. and Spreitzer, G. M. (2006). The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management. *Journal of Management Inquiry*, 15, 255-273. DOI: 10.1177/1056492606291201
- Bhatnagar, J. (2012) Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 928-951. DOI: 10.1080/09585192.2012.651313
- Brief, A. P. and Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307. DOI: 10.1146/annurev.psych.53.100901.1351
- Brown M. W. and Cudeck R. (1993) Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.

- Carretero-Dios, H. and Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5, 521-551.
- Carretero-Dios, H. and 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.
- Chang, L. C., Shih, C. H. and Lin, S. M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2009.09.007.
- Chen, H. and 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.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483. DOI: 10.5465/AMR.1988.4306983
- Deci, W. L. and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S. and Wong, C. A. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 19, 42-57.

- Hackman, J. R. and Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Han, S., Moon, S. J. and Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied nursing research*, 22, 15-20. DOI: 10.1016/j.apnr.2009.06.004
- 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). Nueva York: Academic Press.
- Jáimez, M. J. and Bretones, F. D. (2012). Spanish adaptation of Structural Empoderamiento Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16
- Jöreskog, K. G. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169-191. DOI: 10.1108/00483489910264570

- Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J. and Wilk P. (2004) Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–544. DOI: 10.1002/job.256
- Laschinger, H., Finegan, J. E. and Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39, 228-235.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, K. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. J. (1995). *Teorías Psicométricas*. Madrid: McGraw-Hill.
- O'Brien, J. L. (2011) Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, And Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers. *Nephrology Nursing Journal*, 38, 475-81.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504. DOI: 10.2307/256789
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465. DOI: 10.2307/256865

- Thomas and Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681. DOI: 10.5465/AMR.1990.4310926
- Tucker, L. R. and Lewis, C. (1973). The reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Tymon, W. G. (1988) *An empirical investigation of a cognitive model of empowerment*. Unpublished doctoral dissertation, Temple University, Philadelphia.
- Valor-Segura, I., Expósito, F. and Moya, M. (2009). Desarrollo y validación de la versión española de la Spouse-Specific Dependency Scale (SSDS). *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 9, 479-500.

ANEXO I. Versión española del “*Psychological Empowerment Instrument*” (Spreitzer, 1995)

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes condiciones de trabajo 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	Regula	Suficiente	Bastante	Mucho

1. Tengo confianza en mi capacidad para hacer mi trabajo ____
2. El trabajo que hago es importante para mí ____
3. Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo ____
4. Mi influencia sobre lo que ocurre en mi departamento o área es alta ____
5. Las actividades laborales tienen un significado personal para mí. ____
6. Tengo mucho control sobre lo que suceden en mi departamento ____
7. Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio trabajo ____
8. Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo ____
9. He adquirido las habilidades necesarias para mi trabajo ____
10. El trabajo que hago tiene sentido para mí ____
11. Tengo bastante influencia sobre lo que ocurre en mi departamento ____
12. Estoy seguro de mí mismo/a acerca de mis capacidades para realizar las actividades de mi trabajo ____
13. Tengo la oportunidad de utilizar la iniciativa personal para llevar a cabo mi trabajo ____

CAPÍTULO 5

EL EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL: EL INICIO DE UNA GESTIÓN SALUDABLE DEL TRABAJO

Empowerment Organizaconal: El Inicio de una Gestión Saludable del Trabajo^{6 7}

Resumen

En el presente artículo analizamos la relación del empowerment (estructural y psicológico) con las tres dimensiones del compromiso organizacional según el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de irse de los trabajadores. Para ello llevamos a cabo un estudio con 56 trabajadores de una empresa española que opera por todo el territorio nacional. Los resultados mostraron cómo el establecimiento de estrategias de empowerment estructural por parte de la dirección de la empresa es una fase previa esencial para la obtención de resultados beneficiosos para la organización tales como mayores niveles de compromiso por parte de los trabajadores, un mayor bienestar laboral, un mejor clima laboral y una menor intención de irse de los empleados. Así mismo, los resultados también mostraron diferencias con los encontrados en estudios realizados en otros países con culturas diferentes.

Palabras claves: Empowerment Estructural; Empowerment Psicológico; Compromiso Organizacional; Bienestar Laboral; Clima Laboral; Intención de irse.

⁶ **Jáimez Román, M. J.** y Bretones, F. D. (2011). El Empowerment Organizacional: el Inicio de una Gestión Saludable del Trabajo. *CEF Revista de Trabajo y Seguridad Social*, num. 344, 209-232.

⁷ Este artículo obtuvo un accessit en los Premios nacionales CEF 2011 al mejor trabajo en la modalidad de Recursos Humanos (XIV edición).

Abstract

In this paper we analyze the relationship of empowerment (structural and psychological) to the three dimensions of organizational commitment as multidimensional model of Meyer and Allen (1991), labor well-being, working environment and intention to leave for workers. To do this we conducted a study with 56 workers from a Spanish company. The results showed how the establishment of structural empowerment strategies by the company management is an essential phase to get beneficial outcomes to the organization such as higher levels of commitment from workers, increased labor well-being, a better working environment and a lower intention to leave of employees. Likewise, the results also showed differences with those found in studies conducted in other countries with different cultures.

Key words: Structural Empowerment; Psychological Empowerment; Organizational Commitment; Labor well-being; working environment; intent to leave.

Introducción

El concepto de empowerment es analizado desde diversos ámbitos de estudio como son la religión, la sociología, la educación, la psicología, el trabajo social y el organizacional. Fue introducido por la religión en los años 60 y, una década más tarde, se expandió hacia la esfera de la sociología, la cual centró su estudio en el reparto del poder real en la sociedad. No tardó mucho en ser acogido por otras ciencias como la educación, el trabajo social y la psicología, que le dieron un nuevo giro al foco de estudio, centrándose en el desarrollo del bienestar del ser humano. Su posterior

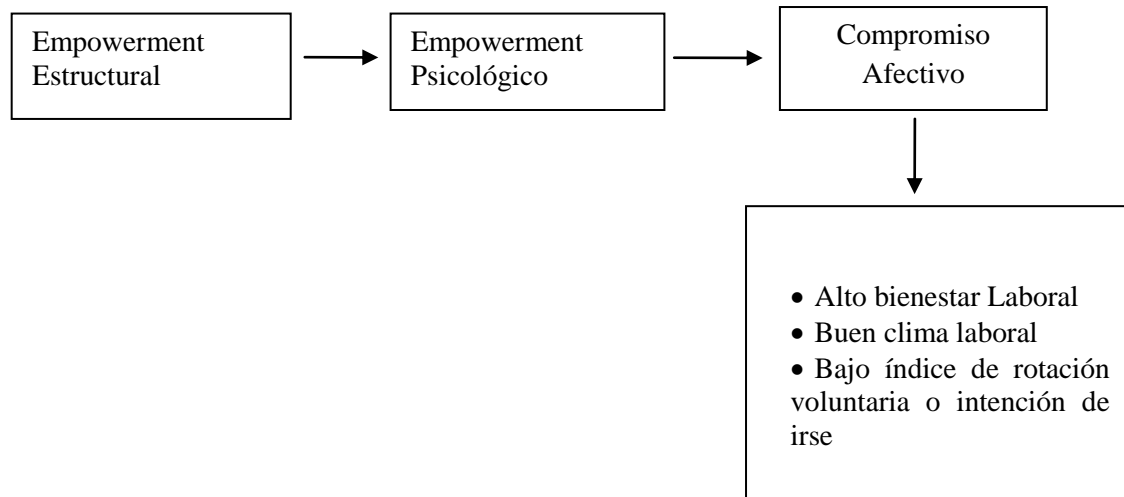
introducción en el ámbito de la dirección organizacional le dio un nuevo énfasis dirigido al aumento de la productividad (Bartunek y Spreitzer, 2006).

Más concretamente, el interés por el estudio del empowerment en el ámbito de las prácticas organizacionales aparece cuando las organizaciones comienzan a necesitar trabajadores con mayor capacidad e innovación debido al ambiente de cambio continuo y globalización en el que se encuentran inmersas en la actualidad. Hoy en día, el concepto de empowerment recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la dirección por varias razones (Ergeneli, Ari y Mertin, 2006). En primer lugar, el empowerment personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización, es decir la efectividad se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995). En segundo lugar, el empowerment es un factor facilitador para desarrollar los cambios oportunos en el tiempo correcto. Por último, el empowerment lleva a resultados beneficiosos.

Debido a todas esas ventajas, son numerosos los estudios que en la última década se han realizado sobre el empowerment y su operatividad, sin embargo, la mayoría de ellos han sido realizados en Norteamérica por lo que requiere su validación en otras culturas (Dimitriades, 2005). Por ello, con nuestro trabajo pretendemos analizar el constructo de empowerment en el contexto de las organizaciones españolas. En concreto, con este estudio pretendemos comprobar si el empowerment estructural lleva a los empleados a un estado de cognición caracterizado por una sensación de control, competencia e internalización de metas (empowerment psicológico) lo cual llevará a la adopción de buenos comportamientos organizacionales por parte de los trabajadores tales como mayor nivel de compromiso organizacional, lo cual contribuirá a un mayor

nivel de bienestar laboral para los trabajadores, un mejor clima laboral y a una menor intención de irse de los empleados (ver figura 1).

Figura 1. Modelo de estudio



Como podemos ver en el párrafo y la figura anteriores existen dos tipos de empowerment, ello es debido a las diferentes perspectivas desde las cuales los expertos han estudiado dicho constructor.

La primera de esas perspectivas considera el empowerment como un set de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados. Este tipo de empowerment se ha denominado empowerment estructural. Según esta visión, empowerment significa que la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información sobre los resultados de la organización, que tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas de la organización, 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.

La segunda de esas perspectivas define el empowerment como el estado psicológico que los empleados deben experimentar cuando las intervenciones de empowerment de la dirección son adecuadas (Spreitzer, 1995). Según esta perspectiva un trabajador con empowerment actúa basado en creencias de que es competente, que su trabajo es importante, que puede actuar con autonomía y que los resultados de su trabajo pueden tener un impacto significativo en la organización (Spreitzer, 1995). Por tanto, desde esta perspectiva se habla de un empowerment psicológico.

El origen de esa diversidad de perspectivas puede deberse al tratamiento diferenciado del constructo de poder, del cual se deriva el de empowerment, por las distintas disciplinas, en especial por la Sociología y la Psicología (Menon, 2001). Por un lado, desde la sociología las investigaciones tratan el poder como una influencia potencial en el contexto de las interacciones sociales. Podemos citar bajo esta óptica las aportaciones de Bacharach y Lawler (1980) o French y Raven (1959). En contraste, los psicólogos han tratado el poder como factores motivacionales (McClelland, 1961) y/o como estados de creencias en las expectativas de los individuos (Menon, 2001; De Charms, 1968; Rotter, 1966).

No obstante, ambos tipos de empowerment se encuentran relacionados. Tal y como argumentan Laschinger, Finegan y Shamian (2001) el empowerment psicológico representa una reacción del empleado a condiciones estructurales de empowerment. Esto es, mientras que el empowerment estructural es la percepción de la presencia o la ausencia de las condiciones de empoderamiento en el lugar de trabajo, el empowerment psicológico son las reacciones de los empleados a esas condiciones. Por tanto, ambos

tipos de empowerment son elementos claves para el logro de buenos resultados organizacionales, ya que para llegar a un alto nivel de empowerment psicológico será necesario el establecimiento adecuado de prácticas de empowerment estructural.

Por ello, uno de los objetivos de nuestra investigación será analizar cómo influyen las prácticas de empowerment llevadas a cabo por la dirección (empowerment estructural) en la reacción de los empleados a esas condiciones (empowerment psicológico). Ya que, como indica Menon (2001) las expectativas de beneficios del empowerment se cumplirán sólo si el empleado se siente realmente con empowerment. Es decir, si todas esas prácticas tales como la delegación o la participación en la toma de decisiones hacen que los trabajadores se sientan realmente en un estado de empowerment.

Así mismo, en nuestro trabajo partimos de la idea de que, efectivamente, las organizaciones necesitan todo un conjunto de prácticas y estrategias que lleven al mayor rendimiento por parte de los empleados y que, además, dichos empleados se sientan competentes, con energía y autonomía para la realización de las diferentes tareas requeridas para su buen desempeño. También nos sumamos a la creencia de la aplicación universal de las prácticas de empowerment, es decir las prácticas de empowerment pueden o deben aplicarse en todas las organizaciones con independencia del país donde estén ubicadas, la diferencia marcada por la cultura de cada país estaría en la forma de llevar a cabo dichas prácticas, es decir, no se puede realizar de la misma forma la delegación de poder hacia los subordinados en países en los que la distancia de poder entre las diferentes clases sociales es muy elevada que en países donde dicha diferencia es prácticamente nula.

El Empowerment Estructural.

Kanter (1977, 1993) define el poder como la habilidad para movilizar recursos humanos y materiales para cumplir con las metas organizacionales, argumentando que un trabajador en un ambiente de empowerment asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse. El acceso a estas estructuras de empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva (poder formal e informal). Kanter (1977, 1993) 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.

Por otra parte las estructuras de empowerment también incluyen 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. Los altos niveles de las estructuras de empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

Así mismo, para reforzar su modelo de empowerment, Kanter (1997,1993) argumenta que el impacto de la estructura organizacional sobre el comportamiento de los trabajadores aumenta más rápidamente que el impacto de la personalidad de los empleados.

Basada en la teoría de Kanter (1993) sobre empowerment estructural, Laschinger (1996a, 1996b) desarrolla el “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire*” (CWEQ) para medir las cuatro estructuras de empowerment señaladas anteriormente (estructuras de apoyo, los recursos, a la información, al apoyo), así mismo, esta autora utiliza la “*Job Activites Sacale*” para medir el poder formal y la “*Organizational Relationship Scale*” para analizar el poder informal. Posteriormente, Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2000), tras la realización de varios análisis de fiabilidad, reducen el original CWEQ creando el CWEQ-II, ya que observan que la utilización de sólo tres ítems por cada una de las sub-escalas eran suficientes para medir adecuadamente cada uno de los constructos.

La CWEQ-II está compuesta por cuatro subescalas, cada una de ellas para medir cada uno de las estructuras del empowerment estructural: percepción de acceso a estructuras de (1) apoyo, (2) recursos, (3) información y (4) oportunidades de desarrollo (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004). Así mismo, como hemos indicado anteriormente, para medir el poder formal e informal estas autoras utilizan la “*Job Activites Sacale*” y la “*Organizational Relationship Scale*”, respectivamente. Las respuestas son tipo Likert, y a los encuestados se les pregunta sobre cuánto de cada una de las estructuras básicas de empowerment tiene en su trabajo, de tal forma que tienen que contestar cada una de las preguntas en una escala del 1 al 5 donde 1 es “nada” y 5 “mucho”. Para obtener el grado de empowerment estructural total se hace el promedio de las puntuaciones dadas en cada una de las subescalas, de tal forma que los puntajes más altos representan una mayor percepción de empowerment estructural. Las puntuaciones de fiabilidad del CWEQ-II han variado desde .67 a .95 (Greco, Laschinger y Wong, 2006)

Empowerment Psicológico.

Son varios los modelos que se han desarrollado sobre el empowerment psicológico. A continuación, veremos de manera muy breve cada uno de ellos, centrándonos en el desarrollado por Spreitzer en 1995 ya que es el que mayor reconocimiento internacional ha recibido y el más seguido por la gran mayoría de los autores.

Uno de los primeros modelos sobre el empowerment psicológico fue el desarrollado por Conger y Kanungo (1988). Estos autores proponen que el empowerment es visto como un constructo motivacional para habilitar a los trabajadores, más que una simple delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la realización de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal. Por tanto, estos autores ven el empowerment psicológico en términos de auto-eficacia (Spreitzer, 1995). Así mismo, establecen que la delegación o recursos para compartir el poder son solo un set de condiciones que podrían llevar a muchos empleados a sentir empowerment, pero que no necesariamente esto sucedería. Es decir, puede ser que los empleados no se sientan con empowerment a pesar de la puesta en marcha por parte de la dirección de prácticas dirigidas a delegar poder y control. Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores hay también otro conjunto de condiciones que podrían llevar al empowerment de los trabajadores. Debido a ello, Conger y Kanungo (1988) definen el empowerment como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización a través de la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación

tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia.

Posteriormente Thomas y Velthouse (1990) desarrollan otro modelo sobre empowerment psicológico. El modelo de Thomas y Velthouse (1990) se caracteriza por tres aspectos fundamentales. En primer lugar estos autores identifican el empowerment como un tipo de motivación (*motivación intrínseca en el trabajo*), la cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción. En segundo lugar, los autores intentan identificar un set de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación. Y, en tercer lugar, el modelo intenta capturar los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

En su modelo Thomas y Velthouse establecen que el empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones: impacto, competencia, significado y elección o autodeterminación dentro de la organización. El *impacto* hace referencia al grado en el cual la conducta se considera como “hacer algo diferente” en términos de lograr el propósito de la tarea, es decir, producir efectos deseados en el entorno de trabajo en general. Intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo (Ashforth, 1989). La *competencia* se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando él o ella lo intentan. El *significado* es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas o estándares del individuo (Thomas y Velthouse, 1990) involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos (Brief y Nord, 1990; Hackman y Oldham, 1980). La *autodeterminación* es la sensación

individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones (Deci, Connell y Ryan, 1989).

En 1995 Spreitzer desarrolla su modelo sobre el empowerment psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta autora en el ámbito del empowerment psicológico es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Para ello, Spreitzer (1995) parte del concepto de empowerment desarrollado por Thomas y Velthouse (1990), asumiendo las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto. Según Spreitzer la unión de esas cuatro cogniciones reflejan una orientación activa, más que pasiva, hacia el trabajo, entendiendo por orientación activa una orientación en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto. Las cuatro dimensiones son argumentadas como una combinación adicional para realizar una influencia sobre el constructo de empowerment psicológico. Es decir, la falta de una de las dimensiones podría hacer que el grado de empowerment psicológico fuera más bajo, pero no lo eliminaría por completo. De ese modo, la medida desarrollada y validada por Spreitzer (1995) sugiere que, por un lado, cada una de las cuatro dimensiones contribuye sobre el constructo general de empowerment psicológico y, por otro lado, que esas dimensiones no son constructos equivalentes.

Así mismo, Spreitzer (1995) parte de tres asunciones. En primer lugar, el empowerment no es una personalidad de carácter endurecido generalizable a todas las situaciones, sino que se trata de un set de buenas condiciones para el desarrollo del trabajo (Thomas y Velthouse, 1990). En segundo lugar, el empowerment es una variable continua; las personas pueden ser vistas con más o menos empowerment, o mejor dicho,

con o sin empowerment. Y, en último lugar, el empowerment no es un constructo global generalizable a las diferentes situaciones de la vida y roles, por lo contrario, es específico para cada trabajo.

Por otro lado, para la creación de la medida de empowerment psicológico Spreitzer (1995) utiliza escalas adaptadas de investigaciones previas. Así, los ítems de *significado* los obtuvo directamente de Tymon (1988) mientras que los de *competencia* fueron adaptados desde la escala de auto-eficacia de Jones (1986). En cuanto a los ítems de *autodeterminación* fueron adaptados de la escala de autonomía de Hackman y Oldham (1985) y los ítems de *impacto* de la escala de importancia de Ashforth (1989). El resultado final es una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión del empowerment, de tres ítems cada una. Las respuestas son en una escala que va desde 1 “Totalmente en desacuerdo” a 7 “Totalmente de acuerdo”. El promedio de las puntuaciones dadas en cada sub-escala nos dará el grado de cada uno de los componentes de empowerment psicológico (significado, competencia, autodeterminación e impacto), pudiendo analizar de esa manera qué componentes influyen más en el nivel total de empowerment psicológico de los trabajadores y cuales menos y, por tanto, cuáles debemos mejorar.

Más recientemente, aparece el modelo desarrollador por Menon (1999, 2001). En su definición Menon (1999, 2001) integra, desde la perspectiva del empleado individual, las diferentes formas en las que ha sido tratado el empowerment, centrándose en los efectos de varias prácticas de empowerment sobre el estado psicológico. Así pues, lo define como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización.

En este concepto el empowerment es considerado un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones *percepción de control*, *percepción de competencia* y *dimensión de internalización de las metas*. La primera dimensión de ***percepción de control*** incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo. La segunda dimensión, ***percepción de competencia*** se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado. La ***dimensión de internalización de las metas*** indica la creencia individual en y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.

Por tanto, un trabajador con empowerment sería aquel que siente que tiene el control sobre su entorno y el desarrollo de su trabajo, que cree en su capacidad para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para cumplir el conjunto de exigencias en diferentes situaciones (concepto de autoeficiencia de Wood y Banduras, 1989) y que cree y siente como propios los objetivos organizacionales propuestos y está dispuesto a esforzarse al máximo para la consecución de los mismos (Menon, 2001).

En sus estudios Menon (1999, 2001) también desarrolla una escala de medida que permite evaluar el empowerment psicológico basado en la anterior definición. Esta medida es contemplada como un conjunto de ítems diseñados para explorar el estado de ánimo de las personas con respecto a las tres dimensiones del empowerment. Para el desarrollo y validación de la misma el autor llevó a cabo dos estudios.

El primer estudio (Menon, 2001) se centró en la creación de la escala. Para ello, siguiendo el procedimiento para el desarrollo de una escala establecido por De Vellis

(1991), el autor genera un set de 60 ítems, 20 para cada una de las dimensiones. Los ítems fueron obtenidos a través de la modificación de otras escalas previas (Dwyer y Ganster, 1991; Hill, Smith y Mann, 1987; Jones, 1986 y Paulhus, 1983).

El objetivo del segundo estudio (Menon, 2001) fue la validación de la escala desarrollada en el estudio anterior. Para ello se analizó la relación del empowerment psicológico con determinadas variables organizacionales tales como la centralización, la delegación, el comportamiento de consulta y sentimiento global de auto-eficiencia por parte del trabajador. La muestra para este segundo estudio estaba compuesta por 66 empleados canadienses de una compañía de servicios financieros. Una vez analizados los distintos resultados la conclusión obtenida por el autor es una evidencia clara de la validación de la escala.

Por tanto, y a modo de resumen, la medida resultante de los trabajos de Menon (1999, 2001) es una escala compuesta por 3 sub-escalas, cada una correspondiente a las tres dimensiones que se incluyen dentro de la definición de empowerment dada por el autor (control, competencia e internalización de las metas). Cada sub-escala se compone a su vez por 3 ítems, por lo que la escala consta de un total de 9 ítems.

En cualquier caso, los modelos de empowerment psicológico de Spreitzer (1995) y de Menon (1999, 2001) presentan, a nuestro parecer, bastantes similitudes, observándose dos diferencias básicas. La primera es referente a la dimensión de internalización de las metas debido a que, como indica el propio Menon (1999), esta dimensión no está totalmente recogida por el modelo de Spreitzer (1995) ya que la dimensión de significado sólo hace referencia a la relación entre los requerimientos de un trabajo y las creencias, valores y comportamientos de la persona, pero no hace referencia a esa internalización de las metas y a la disposición para esforzarse por su

consecución. Por otro lado, la segunda de esas diferencias es sobre la dimensión de significado aportada por Spreitzer (1995) que el modelo de Menon (1999, 2001) no recoge ya que esta dimensión no queda lo suficientemente reflejada en la percepción de control, de competencia y de internalización de metas establecidas por Menon (1999).

Compromiso Organizacional

La especial atención que desde los años 50 lleva recibiendo el compromiso por parte de numerosos investigadores en el ámbito organizacional es debido a la consideración de éste como antecedente de muchos de los resultados organizacionales deseados. Pero, sobre todo, esa especial atención es debida a la fuerte relación existente entre el compromiso y la decisión abandono de la organización por parte del trabajador.

Son muchas las definiciones y teorías que sobre el compromiso se han enunciado históricamente (Porter, Steers, Mowday y Boulain, 1974; Werkmeister, 1967) aunque quizás sea la proporcionada por Meyer y Allen (1991) una de las más desarrolladas en los últimos años (Neininger y Lehmann-Willenbrock, 2010; McInnis, Meyer y Feldman, 2009). Éstos autores entendieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, proponiendo un modelo tridimensional del mismo (afectivo, continuidad y normativo). Para los autores, el *componente afectivo* haría referencia al apego emocional del empleado con la organización, identificándose e involucrándose en la misma, mientras que el *componente de continuidad* se referiría al compromiso basado en el coste que el empleado asocia con irse de la organización. Por último, el *componente normativo* haría referencia al sentimiento de deber moral o gratitud que el empleado desarrolla hacia la

organización como consecuencia de mejoras que ha recibido de la misma. Estas tres dimensiones funcionarían de manera independiente aunque pueden darse algunas relaciones de aproximación.

A pesar de que en la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, no todos los autores están de acuerdo con la clasificación realizada por Meyer y Allen (1991), siendo la cuestión más debatida la utilidad de mantener el compromiso normativo como una escala separada del compromiso afectivo, debido a que la relación entre ambos componentes es bastante fuerte (Ko, Price y Mueller, 1997). No obstante, Meyer y Allen (1991) establecen que es común que los tres componentes del compromiso se aproximen, ya que el compromiso en general es un estado psicológico. Sin embargo, la naturaleza de los estados psicológicos que lo componen es diferente: cada uno tiene antecedentes diferentes, así como diferentes implicaciones en los comportamientos (Meyer y Allen, 1991).

Más recientemente, Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) llevaron a cabo un meta-análisis sobre los antecedentes, y las consecuencias de estas tres dimensiones del compromiso. Con respecto a los antecedentes, Meyer y colaboradores (2002) determinaron que existen varias variables individuales que influyen en el compromiso de los trabajadores y las dividen en cuatro grupos: variables demográficas (edad, sexo, educación,...); diferencias individuales (locus de control y autoeficacia); experiencias en el trabajo (ambigüedad, conflicto, percepción de apoyo organizacional,...) y alternativas/inversión. En su estudio, los autores concluyeron que cada una de las variables analizadas influyen de manera diferente en cada uno de los componentes del compromiso, apoyando así la distinción entre compromiso afectivo y normativo. En cuanto a los consecuentes, Meyer y colaboradores (2002) observaron que

las tres dimensiones del compromiso afectaban de manera diferente a procesos organizacionales tales como la rotación, la intención de irse, el absentismo, el rendimiento, el estrés y los conflictos familia-trabajo.

Resultados Organizacionales Positivos

Bienestar Laboral

El estudio del bienestar de los empleados es uno de los grandes temas en el área organizacional (Page y Vella-Brodrick, 2009).

Este concepto tiene también una naturaleza multidimensional, de tal forma que nos podemos encontrar con diferentes tipos tales como el bienestar psicológico, el bienestar laboral, el bienestar material o el bienestar marital, siendo valorable cada uno de ellos de manera independiente en la misma persona (Bretones y González, 2010). No obstante, debido a la imposibilidad de abarcar todos los tipos de bienestar, hemos decidido incluir en nuestro estudio el bienestar laboral, ya que consideramos este tipo de bienestar es el que está más relacionado con variables organizacionales.

Al hablar de bienestar laboral debemos de distinguir entre los dos componentes que conforman el bienestar general del trabajador: la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida (Laca Arocena, Mejía Ceballos y Gondra Rezola, 2006). El primero de esos componentes, la satisfacción laboral, es entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí misma en relación a su trabajo (Warr, 2003). Sin embargo la satisfacción con la vida tiene un foco de atención más amplio.

Por tanto, el bienestar psicológico estaría más asociado con esta visión más amplia del bienestar, es decir, con la satisfacción con la vida y el bienestar laboral con la satisfacción laboral, la cual ha sido definida como la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales (Martínez, 2004).

Clima Laboral

El clima laboral puede ser definido como la percepción colectiva de los miembros a cerca de su organización con respecto a dimensiones semejantes a autonomía, confianza, cohesividad, apoyo, reconocimiento, innovación e imparcialidad (Moran y Volkwein, 1992; Koys y DeCotiis, 1991).

En recientes investigaciones sobre el clima organizacional se determina que es un fenómeno psicológico, multidimensional y complejo que tienen efectos sobre el aprendizaje, los resultados, la rotación, el absentismo y la antigüedad (Likert, 1967).

Tradicionalmente el clima laboral ha sido relacionado con diversas variables organizacionales tales como la participación o la autonomía. Así ya Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), tras una revisión y síntesis de la literatura existente, señalaron cuatro dimensiones principales de clima: autonomía individual, grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, y consideración, afecto y apoyo.

De todas formas, de las distintas relaciones del clima laboral, es sin duda con el compromiso organizacional donde se han encontrado mayores y más sólidas relaciones positivas de manera que el clima organizacional es positivo cuando el nivel de

compromiso es alto (McMurray, Scott y Pace, 2004; Parker, Baltes, Young y Huff, 2003; Glisson y James, 2002; Mañas, González-Romá, y Peiró, 1999; Iverson, McLeod y Erwin, 1995; Fink, 1992).

El clima laboral, por tanto, es una variable que, bien diagnosticada, nos ayuda a comprender y explicar buena parte de los comportamientos en las organizaciones, comportamientos que a su vez influyen de manera directa en la productividad y rendimiento organizacional.

Intención de Irse

Las consecuencias organizacionales de tener trabajadores con altos niveles de compromiso son varias y positivas aunque, como indicábamos anteriormente, sea su capacidad para retenerlos en la organización una de las más importantes, especialmente por los costes que conlleva (Witerton, 2004; Jones, Kantak, Futrell y Johnson, 1996; Levin y Kleiner, 1992).

Podemos definir la rotación como el cese de pertenencia a una Organización por parte de un individuo que recibe una compensación monetaria de ésta (Moblely, 1982). Sin embargo, una de las peculiaridades es la dificultad de analizar las causas de éstas ya que el objeto de estudio serían las personas que ya están ausentes de la organización. Por otra parte, dicha conducta se manifestará o no en función del mercado laboral, de manera que habrá trabajadores que desean abandonar la organización pero no lo harán por la inexistencia de oportunidades laborales. Por todo ello, diversos autores han considerado la actitud “intención de irse” como el mejor predictor de dicha conducta de

rotación (Takase, 2010; Vigoda-Gadot y Ben-Zion, 2004; Sablynski, Lee, Mitchell, Burton, y Holtom, 2002).

Esta conducta de rotación estaría compuesta por varias etapas. Takase (2010) las agrupa en tres grandes fases: psicológica, cognitiva y conductual. La fase psicológica, sería el punto de inicio del proceso de abandono de la organización, el cual comenzaría por una respuesta psicológica del empleado a aspectos negativos de la organización (Chiu, Lin, Tsai, y Hsiao, 2005). Así mismo, esas respuestas psicológicas llevarán a una activación de las emociones de los empleados y actitudes de salida. En la etapa cognitiva el trabajador se encontraría en el corazón del proceso ya que, en esta etapa, la intención hacia la conducta de abandono ya ha nacido debido a esos sentimientos negativos desarrollados en la etapa anterior. Por último, la etapa conductual sería la última del proceso y comprendería tanto la salida definitiva de la organización como los comportamientos dirigidos al abandono, tales como la búsqueda de otro empleo.

Sobre las causas que hacen que las personas decidan abandonar la organización, son muchas las teorías y estudios que tratan de dar respuesta a esta pregunta (Bretz, Boudreau y Judge, 1994; Steel y Griffeth, 1989). Sin embargo, a partir de la década de los 90 algunos autores han centrado su estudio en las influencia del compromiso como variable antecedente de la rotación (Matthieu y Zajac, 1990), desarrollándose posteriormente numerosas investigaciones que demuestran cómo el compromiso organizacional modera el desarrollo de la intención de irse por parte de los trabajadores (Chang, Chi y Miao, 2007; Freund, 2005; Witerton, 2004; Steel, 2002), de tal forma que aquellos trabajadores con altos niveles de compromiso muestran un menor deseo de abandonar la organización.

Por todo lo expuesto hasta ahora, nosotros establecemos las siguientes hipótesis:

H1: El empowerment estructural influye en el nivel de empowerment psicológico de los trabajadores. De tal forma que, a mayor empowerment estructural, mayor será el nivel de empowerment psicológico desarrollado por los trabajadores.

H2: El empowerment psicológico influye en el nivel de compromiso afectivo de los trabajadores. Es decir, a mayor empowerment psicológico mayor compromiso afectivo.

H3: El compromiso afectivo influye en el nivel de bienestar laboral de los trabajadores, en el clima laboral y la intención de irse. De manera que:

H3a: Altos niveles de compromiso afectivo darán lugar a mayor nivel de bienestar laboral.

H3b: Altos niveles de compromiso afectivo darán lugar a un mejor clima laboral en la empresa.

H3c: Altos niveles de compromiso afectivo darán lugar a menores índices de intención de irse por parte de los trabajadores.

Metodología

Participante

Para este estudio contamos con la participación de 56 trabajadores de un empresa española que opera a nivel nacional (11 mujeres y 46 hombres). La edad promedio de la muestra de estudio fue de 35,04 años con un rango de entre 20 y 53 años y un promedio de antigüedad en la empresa de 3,82 años.

Instrumentos

Para medir el *Empowerment Estructural* realizamos la traducción del “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II*” (CWEQ-II) desarrollado por Lashinger (2001). Este cuestionario está compuesto por cuatro subescalas: percepción de acceso a estructuras de (1) apoyo, (2) recursos, (3) información y (4) oportunidades de desarrollo (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004). Las respuestas son tipo likert, y a los encuestados se les pregunta sobre cuánto de cada una de las estructuras básicas de empowerment tiene en su trabajo, de tal forma que tienen que contestar cada una de las preguntas en una escala del 1 al 5 donde 1 es “nada” y 5 “mucho”. Para obtener el grado de empowerment estructural total se hace el promedio de las puntuaciones dadas en cada una de las subescalas, de tal forma que los puntajes más altos representan una mayor percepción de empowerment estructural. Las puntuaciones de fiabilidad del CWEQ-II han variado desde .67 a .95 (Greco, Laschinger y Wong, 2006).

Para analizar el *empowerment psicológico* hemos realizado la traducción del “*Psychological Empowerment Instrument*” de Spreitzer (1995).

Para medir el *compromiso organizacional* hemos utilizado las Commitment Scales de Allen y Meyer (1997) a través de la adaptación al castellano elaborada por Arciniega y González (2006). Dicha versión revisada consta de 17 ítems organizados en tres subescalas, 6 de los ítems corresponden a la Affective Commitment Scales (Meyer, Allen y Smith, 1993; Meyer y Allen, 1997); 5 a la Continuance Commitment Scales (Meyer, Allen y Smith, 1993; Meyer y Allen, 1997) y 6 a la Normative Commitment Scales de Meyer (Meyer, Allen y Smith, 1993; Meyer y Allen, 1997). Los participantes

responden a cada una de las subescalas en formato tipo Likert de 7 puntos desde muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (7).

El *Bienestar Laboral* fue medido con los ítems referidos al ámbito profesional de la Escala de Bienestar Psicológico (EBP, Sánchez-Cánovas, 1998), que determina el nivel de bienestar psicológico considerando el ámbito personal, profesional y de pareja.

En cuanto al constructo de *clima laboral*, este fue medido con la adaptación al castellano elaborada por Fernández-Ballesteros y Sierra (1989) de la escala de clima social en el trabajo (WES) de Moos., Moos y Trickett (1974). La escala está formada por diez subescalas que En nuestro estudio nos hemos centrado en evaluar únicamente las subescalas de Implicación, Cohesión, Organización, Claridad y Apoyo. *Implicación* hace referencia al grado en el que los empleados de una empresa se preocupan por su actividad y se entregan a ella. *Cohesión* es el grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Por su parte *Organización* se refiere al grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Y, por último, *Claridad* es el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planteos en el trabajo. Para responder al cuestionario los participantes deben indicar si creen que cada una de las afirmaciones que se les presentan, aplicadas a su lugar de trabajo, son verdaderas o falsas.

Para el análisis de la *intención de irse* de los trabajadores se desarrollaron tres preguntas tipo Likert de elaboración propia que, al igual que las escalas utilizadas para el compromiso organizacional, constaban de 7 puntos desde muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (7). Estas preguntas fueron: “*A menudo pienso dejar el trabajo*”, “*Yo buscaré un nuevo trabajo probablemente en el próximo año*” y “*Cuando pueda me iré*”

de esta empresa”. Estas preguntas fueron intercaladas entre las de las escalas de compromiso organizacional.

Resultados

Los análisis de fiabilidad de las escalas mostraron puntuaciones alpha aceptables en todas los cuestionarios utilizados: empowerment estructural ($\alpha= 0,75$), empowerment psicológico ($\alpha=0,88$) compromiso organizacional ($\alpha=0,87$), bienestar laboral ($\alpha=0,73$), clima laboral ($\alpha=0,85$) e intención de irse ($\alpha=0,82$).

Con los datos obtenidos, elaboramos una matriz de intercorrelaciones de las distintas variables utilizadas en el estudio (tabla 1).

Tabla 1. Análisis Intercorrelacional entre todas las variables de estudio

	M	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Empowerment Estructural	3,62	0,51	–											
2. Empowerment Psicológico	4,3	0,46	0,62**	–										
3. Compromiso Afectivo	4,21	0,65	0,51**	0,72**	–									
4. Compromiso de Continuidad	2,91	1,02	0,25	0,04	0,22	–								
5. Compromiso Normativo	3,63	0,84	0,52**	0,42**	0,57**	0,57**	–							
6. Bienestar Laboral	4,23	0,49	0,52**	0,61**	0,59**	-0,32	0,44**	–						
7. Clima Laboral	0,79	0,16	0,40**	0,33*	0,21	-0,07	-0,11	0,39**	–					
8. Implicación	0,82	0,19	0,27	0,29*	0,21	-0,32	-0,03	0,50**	0,78**	–				
9. Cohesión	0,66	0,25	0,37**	0,39**	0,2	-0,36	-0,06	0,36**	0,84**	0,56**	–			

10. Organización	0,84	0,16	0,31*	0,22	0,26	0,18	-0,06	0,43**	0,79**	0,61**	0,45**	-		
11. Claridad	0,8	0,24	0,51**	0,27*	0,34*	0,07	0,15	0,21	0,76**	0,35**	0,48**	0,57**	-	
12. Intención de Irse	1,48	0,81	-0,26	-0,71	-0,44	0,01	-0,31	-0,27	-0,12	-0,1	-0,8	-0,15	-0,34	-

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

De este análisis podemos observar cómo los dos tipos de empowerment poseen una correlación positiva y significativa entre sí. No obstante, las correlaciones obtenidas entre cada uno de los tipos de empowerment y las demás variables objeto de este análisis son diferentes. De manera que el empowerment estructural muestra una correlación significativa y positiva con el compromiso afectivo, con el normativo, con el bienestar laboral, con el clima laboral, así como con las dimensiones de clima de cohesión, organización y claridad. No mostrando relación alguna con el compromiso de continuidad, ni con la dimensión de implicación, ni con la intención de irse de los trabajadores. Así mismo, al igual que el empowerment estructural, el empowerment psicológico correlaciona positiva y significativamente con el compromiso afectivo, con el normativo, con el bienestar laboral, con el clima laboral y las dimensiones de cohesión y claridad y, a diferencia del anterior, este tipo de empowerment también correlaciona positiva y significativamente con la implicación de los trabajadores en sus tareas, no mostrando correlación con la dimensión de organización, ni con el compromiso de continuidad, ni con la intención de irse.

Por su parte, las tres dimensiones del compromiso también se comportan de manera independiente, de manera que el compromiso afectivo no se correlaciona significativamente con el compromiso de continuidad aunque el compromiso normativo se correlaciona significativamente tanto con el compromiso afectivo como con el de continuidad. Además, podemos observar cómo el bienestar laboral correlaciona

significativamente con los tres tipos de compromiso, sin embargo, vemos que mientras que en el caso del compromiso afectivo y el normativo la correlación es de signo positivo, con el compromiso de continuidad dicha relación es de signo negativo. Por otro lado, observamos que el bienestar laboral también posee una correlación positiva con el clima laboral, con todas sus dimensiones a excepción de la dimensión de claridad, con la que no muestra correlación, y con la intención de irse de los trabajadores, aunque esta última la correlación, a diferencia de las anteriores es de signo negativo.

En el caso del clima laboral observamos que no se correlaciona con ninguna de las dimensiones de compromiso, pero sí se correlaciona positivamente con el bienestar laboral, como indicamos anteriormente, y con las cuatro dimensiones que lo forman. No mostrando correlación significativa con la intención de irse. Así mismo, de las cuatro dimensiones de clima analizadas, sólo la dimensión de claridad mostró una correlación significativa con la intención de irse. Por tanto, la intención de irse sólo correlaciona de forma significativa y en sentido negativo con el compromiso afectivo, con el compromiso normativo, con el bienestar laboral y con la dimensión de claridad del clima laboral.

Para comprobar el modelo de estudio propuesto en el cual se establece que estructuras de empowerment darán lugar a un mayor nivel de empowerment psicológico y éste llevará a mayores niveles de compromiso afectivo, el cual hará que en la organización exista un mejor clima laboral y que los trabajadores tenga un mayor nivel de bienestar laboral y una menor intención de irse, llevamos a cabo varios análisis de regresión.

Para analizar nuestra primera hipótesis (H1) el primer análisis realizado fue entre el empowerment estructural y el psicológico. En el mismo (tabla 2) observamos cómo, efectivamente, el empowerment estructural actúa como predictor del empowerment psicológico de tal forma que a mayores niveles de empowerment estructural mayor será el empowerment psicológico desarrollado por los trabajadores.

Tabla 2. Regresión Múltiple Empowerment Estructural y Empowerment Psicológico

Empowerment Psicológico	<i>B</i>	Sig
Empowerment Estructural	0, 618	0,00

Posteriormente, con el objeto de estudiar si el empowerment psicológico da lugar a mayores niveles de compromiso afectivo realizamos un análisis de regresión entre los dos tipos de empowerment y cada una de las dimensiones de compromiso organizacional (tabla 3). Como podemos observar en la tabla 3, el empowerment estructural no muestra una relación de causalidad con el compromiso afectivo, sin embargo, el empowerment psicológico sí tiene esa relación de causalidad con dicha dimensión del compromiso. Así mismo, observamos que en el caso del compromiso de continuidad ninguno de los tipos de empowerment tiene una relación significativa con esta dimensión del compromiso. Sin embargo, el empowerment estructural muestra ser predictor del compromiso normativo, no dándose dicha relación con el empowerment psicológico. Por tanto, de estos análisis podemos deducir que nuestra segunda hipótesis (H2) queda totalmente demostrada.

Tabla 3. Regresión Múltiple Empowerment Estructural y Psicológico y Dimensiones del Compromiso Organizacional

Compromiso Afectivo	<i>B</i>	Sig
Empowerment Estructural	0,39	0,70
Empowerment Psicológico	0,67	0,00
Compromiso de Continuidad	<i>B</i>	Sig
Empowerment Estructural	0,29	0,13
Empowerment Psicológico	-0,08	0,65
Compromiso Normativo	<i>B</i>	Sig
Empowerment Estructural	0,34	0,04
Empowerment Psicológico	0,24	0,14

Para comprobar H3 realizamos varios análisis de regresión múltiples entre el compromiso afectivo y el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de irse. De estos análisis obtenemos que el compromiso afectivo muestra tener una relación significativa con las tres variables (tabla 4), por tanto, H3a, H3b y H3c quedan demostradas con estos análisis. Además, como podemos observar dicha relación significativa es de signo positivo con el bienestar y el clima laboral, sin embargo, con la intención de irse la relación es de signo negativo.

Así mismo, para comprobar si, tal y como establecimos, el compromiso afectivo lleva a mejores resultados organizacionales que las otras dos dimensiones del compromiso, también realizamos varios análisis de regresión entre las otras dos dimensiones del compromiso y el bienestar laboral, el clima y la intención de irse de los trabajadores. De los mismos observamos (tabla 4) que en el caso del bienestar laboral las tres dimensiones muestran tener una relación significativa con dicha variable, siendo de signo positivo en el caso del compromiso afectivo y del normativo, y de signo

negativo con el compromiso de continuidad. Por otro lado, como podemos ver en la tabla 4, sólo el compromiso afectivo posee una relación de causalidad significativa con el clima laboral y la intención de irse. Por tanto, de estos resultados deducimos que, a pesar de que en el caso del bienestar laboral tanto el compromiso afectivo como el normativo muestran resultados positivos cuando los mismos son aumentados, sólo el primero de ellos, el afectivo, lleva a un mejor clima laboral y a menores ratios de intención de irse.

Tabla 4. Regresión Múltiple Compromiso Organizacionales y Resultados Positivos

Bienestar Laboral	<i>B</i>	Sig
Compromiso Afectivo	0,48	0
Compromiso de Continuidad	-0,32	0,01
Compromiso Normativo	0,35	0,03
Clima Laboral	<i>B</i>	Sig
Compromiso Afectivo	0,32	0,04
Compromiso de Continuidad	-0,27	0,10
Compromiso Normativo	-0,11	0,54
Intención de Irse	<i>B</i>	Sig
Compromiso Afectivo	-0,35	0,03
Compromiso de Continuidad	0,24	0,12
Compromiso Normativo	-0,24	0,19

Finalmente para ver si realmente es necesario que los trabajadores se sientan comprometidos afectivamente con la organización para que los trabajadores tengan mayor bienestar laboral, menor intención de irse y que exista un mejor clima laboral en la organización o si el empowerment psicológico nos llevaría directamente a esos resultados positivos, realizamos varias regresiones múltiples entre el empowerment

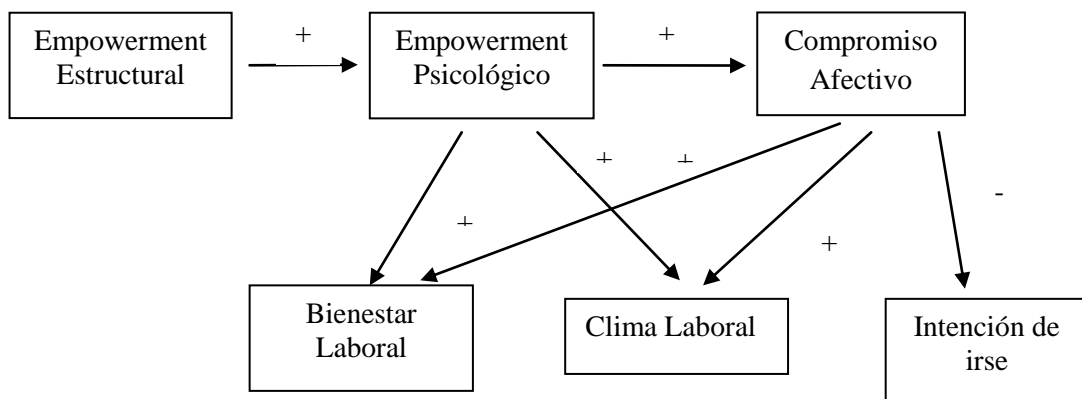
psicológico y dichas variables (tabla 5). Como podemos ver en la siguiente tabla el empowerment psicológico se relaciona significativamente con el bienestar y el clima laboral, sin embargo, no se relaciona con la intención de irse de los trabajadores.

Tabla 5. Regresión Múltiple Empowerment Psicológico y Resultados Positivos

Bienestar Laboral	<i>B</i>	Sig
Empowerment Psicológico	0,61	0,00
Clima Laboral	<i>B</i>	Sig
Empowerment Psicológico	0,33	0,02
Intención de Irse	<i>B</i>	Sig
Empowerment Psicológico	-0,17	0,21

En la figura 2 podemos observar un resumen de las relaciones obtenidas.

Figura 2. Resumen de resultados



Conclusiones

La primera conclusión a la que llegamos es que el establecimiento de una serie de políticas y estructuras por parte de la dirección de la empresa que hagan que los trabajadores tengan mayor autonomía, que se sientan apoyados por la organización y que cuenten con los recursos y la información necesarios para llevar a cabo de manera eficaz su trabajo es fundamental si queremos que los mismos participen y se sientan con mayor empowerment psicológico para realizar su trabajo, es decir con mayor libertad de elección de iniciativas y realización de las acciones, que son realmente competentes para realizar las diferentes tareas que se le requieren, que su trabajo tiene un especial significado para él y que sus resultados influyen en los resultados finales de la organización.

Así mismo, los resultados muestran que si queremos que los trabajadores estén más comprometidos no basta con el establecimiento de esas políticas y estructuras sino que también es necesario que los trabajadores las conozcan y se gestionen adecuadamente para que realmente se sientan con empowerment psicológico, ya que es este tipo de empowerment el que llevará a los individuos a estar más comprometidos con la organización y no el empowerment estructural.

Además, el empowerment psicológico no sólo lleva a los trabajadores a estar comprometidos sino que la dimensión de compromiso que se ve influenciada por este tipo de empowerment es el compromiso afectivo que como hemos podido comprobar es esta dimensión del compromiso, y no otra, la que lleva a resultados organizacionales positivos. Ya que los resultados anteriores muestran cómo el compromiso afectivo influye positivamente en tres ámbitos diferenciados, el individual, el grupal y el organizacional, de tal forma que a mayor compromiso afectivo mayor será el bienestar

laboral de los trabajadores (ámbito individual), mejor será el clima laboral (ámbito grupal) y menor será la intención de irse de los empleados (ámbito organizacional).

No obstante, como muestran los resultados el empowerment psicológico también lleva directamente a un mayor sentimiento de bienestar laboral y un mejor clima laboral pero no a una menor intención de irse de los trabajadores. Lo que nos lleva a la conclusión de que el empowerment psicológico lleva directamente a resultados positivos organizacionales sin necesidad de que los trabajadores estén comprometidos de forma afectiva con la organización. Sin embargo, para que los trabajadores no tengan altos niveles de intención de irse de la empresa es necesario que los trabajadores tengan altos niveles de compromiso afectivo. Estos resultados nos llevan a deducir que el empowerment psicológico y el compromiso afectivo son dos variables fundamentales para obtener resultados positivos y con ello conseguir que nuestra organización sea una Organización Saludable. Ya que, por un lado, el empowerment psicológico podrá dar lugar a altos niveles de bienestar y clima laboral y, por otro, con el compromiso afectivo conseguiremos que los trabajadores deseen permanecer en la organización y no deseen abandonarla.

Por último, en los resultados anteriores también hemos podido observar que el empowerment estructural lleva a mayores niveles de compromiso normativo. Este resultado no es nada sorprendente ya que si recordamos, esta dimensión del compromiso hace referencia a un sentimiento de gratitud moral que el empleado tiene hacia la organización como consecuencia de beneficios que ha obtenido de la misma como por ejemplo mayores beneficios sociales, vacaciones, comisiones, etc, o, simplemente que haya sido contratado en un momento en el cual el trabajo escasea, y todo ello no son más que políticas puestas en marcha por la dirección de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Bacharach S. B. y Lawler E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bartunek, J. M. y Spreitzer, G. M. (2006). The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management. *Journal of Management Inquiry*, 15, 255-273.
- Bretones, F. D. y González, M. J. (2011). Subjective and Occupational Well-Being in a Sample of Mexican Workers. *Social Indicators Research*, 100(2), 273-285.
- Bretz, R. D.; Boundreau, J. W. y Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47, 275-301.
- Brief, A.P. y Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. y Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Chang, Chi y Miao (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.
- Chen, H. y 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.

- Chiu, C.-K., Lin, C.-P., Tsai, Y. H., y Hsiao, C.-Y. (2005). Modelling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator: A case of customer service employees. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 481-499.
- Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, W. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dwyer, D. J. y Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 595-608.
- Ergeneli, A., Ari, G. S. y Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum.
- French, J. R. y Raven, B. (1959). *The bases of social power*. En D. "Cartwright and A. Zander. Group dynamic". New York : Happer & Row.
- Freund, A. (2005). Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions Among Welfare Workers. *Administration in Social Work*, 29, 5-21.
- Glisson, C., y James, L. R. (2002). The cross- level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767.

- Greco, P., Laschinger, H.K.S. y Wong, C.A. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 19(4), 42–57.
- Hackman, J. R. y Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hill, T., Smith, N. D. y Mann, M. F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: The case of computer. *Journal of Applied Psychology*, 72, 307-313.
- Iverson, R. D., McLeod, C. S., y Erwin, P. J. (1995). *Employee commitment and trust: Implications for effective marketing*. Parkville, Vic: Dept. of Management and Industrial Relations, University of Melbourne.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jones, E. Katak, D.M., Futrell, C.M. y Johnston, M.W. (1996), 'Leader behaviour, work attitudes and turnover of sales people: An integrative study', *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. New York: Spring, vol.16, 13-24.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 66, 85-92.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Keller T y Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relation*, 48, 127–45.
- Ko, J-W., Price, J. L. y Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.

- Koys, D. J. y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265–285.
- Laca Arocena, F. A., Mejía Ceballos, J. C. y Gondra Rezola, J. M. (2006). Propuesta de una modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, 16, 87-92.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169-191.
- Laschinger, H., Finegan J. y Shamian J. (2001) Promoting nurses health: effect empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19, 42–52.
- Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J. y Wilk P. (2004) Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–544.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levin, J. M. y Kleiner, B. H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*, 41, 6, 6-9.
- Lidsley, D. H., Brass, D. J. y Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Mañas, M. A., González-Romá, V., y Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería-Instituto de Estudios Almerienses.
- Martínez, J. M. (2004). *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall-Financial Times.

- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McInnis, Meyer y Feldman (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Van Nostrand.
- McMurray, A., Scott, D. R., y Pace, R. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473-488.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31, 161-164.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 2001, 50, 153-180.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, K. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Moos, R. H., Moos, B. S. y Trickett, E. J. (1974). *The Social Climate Scales*. Palo Alto CA: Psychologist Press.
- Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Australian Journal of Communication*, 17, 98-112.
- Neininger, A. y Lehmann-Willenbrock (2010). Effects of team and organizational commitment- A longitudinal study. *Journal of vocational behaviour*, 76, 567-579.
- Page, K. M. y Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “What”, “Why” and “How” of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.
- Parker, C. P., Baltes, B., Young, S., y Huff, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Paulhus, D. (1983). Sphere-specific measures of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1253-1265.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1014-1053.
- Sablnski, C. J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P. y Holtom, B. C. (2002). Turnover: An integration of Lee and Mitchell’s unfolding model and job

- embeddedness construct and Hulin's withdrawal construct. En J. Brett y F. Drasgow (Eds.), *The psychology of work: Theoretical based empirical research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. y Bakker, A. (2009). The gain spiral of resources and work engagement. En A. Bakker y M. Leiter (eds.) *Work engagement: Recent developments in theory and research*. Nueva York: Psychology Press.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El Engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sánchez-Canovas, J. (1998). *Escala de Bienestar Psicológico*. Madrid: Tea Ediciones.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Steel, R. (2002). Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27, .346-360.
- Steel, R. y Griffeth, R. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: a methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied Psychology*, 75, 846-854.
- Strahan, R. y Gerbasi, K. C. (1972). Short, homogenous version of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 28, 191-193.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17, 3-12.
- Thomas y Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

- Tymon, W. G., Jr. (1988) *An empirical investigation of a cognitive model of empowerment*. Unpublished doctoral dissertation, Temple University, Philadelphia.
- Vigoda-Gadot, E. y Ben-Zion, E. (2004). Bright shining stars: The mediating effect of organisational image on the relationship between work variables and army officers' intentions to leave the service for a job in high-tech industry. *Public Personnel Management*, 33, 201-223.
- Warr, P. B. (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.): *Well-being. The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Werkmeister, W. (1967). *Man and His Values*. Lincoln, IL: University of Nebraska Press.
- Witerton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7, 371-390.
- Wood, R. E. y Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.

Capítulo 6

Mediator Role of Psychological Empowerment to Get a Healthy Organization

Mediator Role of Psychological Empowerment to Get a Healthy Organization

Abstract

Empowerment is important in management practice and is now widely acknowledged on various grounds. Thus, empowerment is considered an essential element to improve the effectiveness and results of organizations by facilitating the implementation of appropriate changes at the right time. The aim of this study is analyze the mediating effect of psychological empowerment on the relationship between structural empowerment and in organizational commitment. For this purpose, data were collected from a sample population of 112 employees from a service company located in Spain. The results showed how the establishment of structural empowerment strategies by the company management is an essential pre outcome beneficial to the organization such as higher levels of commitment from workers. But that relationship is mediating by the psychological empowerment. The article concludes with a series of practical implications as well as recommendations for future research.

Key words: structural empowerment, psychological empowerment, affective commitment.

Introduction

A healthy organization can be defined as one that establishes work processes that promote and maintain a state of complete physical, mental, and social well-being in their workers, which translates into superior work efficiency and performance (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004). It is possible to differentiate between healthy organizations, characterised by a work force with high well-being and performance and a good state of financial health (Arnetz and Blomkvist, 2007), and toxic or sick organizations, characterised by high levels of absenteeism and staff turnover and the consequent loss in production and economic health.

There appears to be no list of specific practices that can serve as a “vaccine” for all types of organization. Each organization is a system of structures and relationships with its own characteristics and there is no single “cure-all” solution. Most researchers have studied the main categories of organizational practices that have yielded positive outcomes in terms of worker health/well-being and organizational effectiveness (Grawitch, Ledford, Ballard, and Baber, 2009; Grawitch, Trares and Kohler, 2007; Grawitch, Gottschalk, and Munz, 2006). However, a higher order of importance was assigned by Grawitch, Trares and Kohler (2007), to employee participation, since organizations developing this practice would be more likely to use participation strategies in the development and optimisation of other measures.

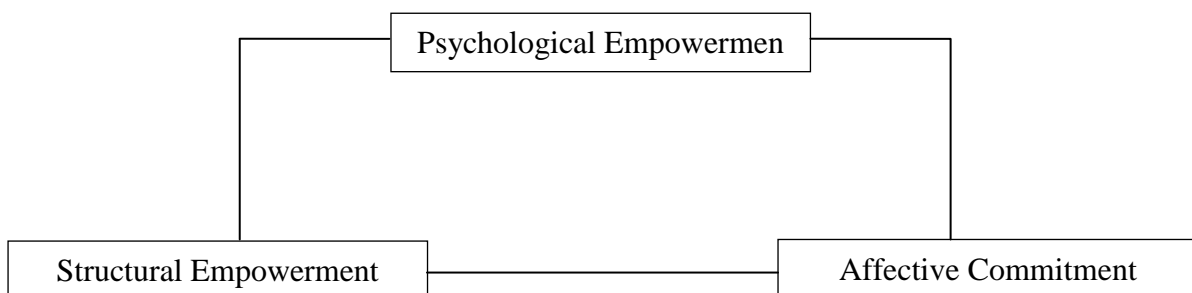
Recently Jaimez and Bretones (2011), following proposals made by Grawitch et al. (2007; 2009), propose that the starting-point for the creation of a healthy organization would be for management to establish empowerment practices (structural empowerment) that lead employees to a state of cognition characterised by a feeling of control, competition and internalization of goals (psychological empowerment), which

in turn facilitates the implementation of healthy work practices and the development of good organizational behaviours, including worker engagement and organizational commitment. The end result is an organization that understands health in its broadest sense to be of strategic value, not only to establish a disease-free and safe physical work environment but also to develop an inspiring social work environment that revitalises and energises employees and enhances their relationships with the organizational environment (Salanova and Schaufeli, 2009; Zwetsloot and Pot, 2004).

Therefore, psychological empowerment acts as a mediator between structural empowerment (practices to enhance the power, control and autonomy of workers) and other practices to improve workers' well-being as well as their commitment. In a state of psychological empowerment, workers will become involved in the implementation of other healthy practices and will develop a greater level of organizational engagement and commitment.

The aim of the present study is to check if psychological empowerment mediates the relationship between structural empowerment and commitment (see Figure 1).

Figure 1. Proposed Model: Mediation of effect of the structural empowerment on affective commitment by psychological empowerment



Empowerment

The concept of *empowerment* has come to receive wide recognition in organizational studies as a crucial element of an organization's effectiveness and management, increasing when power and control are shared (Bhatnagar, 2012; O'Brien, 2011; Chen y Chen, 2008; Keller and Dansereau, 1995). Where appropriate, it also facilitates making well-timed changes to the organization (Ergeneli, Ari, & Mertin, 2006). Due to these advantages, studies of empowerment have increased in recent years, though in the organizational context, it has been studied by experts from a variety of perspectives: psychological and structural empowerment.

Psychological Empowerment

This perspective defines empowerment as the psychological state employees should experience when management provides them with an appropriate level of power and control (Spreitzer, 1995).

The psychological empowerment model most widely utilised is the model of Gretchen Spreitzer (1995), which drew on the identification by Thomas and Velthouse (1990) of four cognitions: impact, competence, meaning, and self-determination. *Impact* refers to the degree to which a behaviour is considered as "doing something different" to achieve the purpose of the task, i.e., producing desired effects in the general work environment. It is related to the intensity with which an individual can affect the strategy, administration, or operative work results (Ashforth, 1989). *Competence* reflects the degree to which a person is potentially capable of performing task activities. *Meaning* refers to the value of a goal or purpose in relation to the ideas and standards of

the individual (Thomas and Velthouse, 1990), involving a linkage between work role requirements and beliefs, values and behaviours (Hackman and Oldham, 1980). Finally, *self-determination* refers to the feeling of being able to choose to initiate and regulate activities (Deci, Connell, and Ryan, 1989).

According to Spreitzer (1995), the combination of these four cognitions implies an active approach to work in which an individual wants and feels capable of giving shape to work and its environment. She argued that the degree of psychological empowerment is reduced but not completely eliminated by the absence of one of these four dimensions. She suggested that each dimension contributes to the general construct of psychological empowerment but they are not equivalent constructs.

Structural Empowerment

According to this view, empowerment also implies the organization guarantees employees will receive information, have the knowledge and skills to contribute to goal achievement, have the power to make fundamental decisions, and will be rewarded based on organizational outcomes (Chen & Chen, 2008). This view is more grounded in practice than the first.

Kanter (1993) defined power as the ability to mobilise human resources and materials to fulfil organizational goals, arguing that workers in an empowerment environment ensure that they have access to information, resources, support and opportunities to learn and develop. Access to these empowerment structures represents an increase in specific work characteristics and interpersonal relationships that strengthen effective communication (formal and informal power). Kanter (1993) also

maintained that access to learning, growth and the opportunity to advance in the organization results in greater employee satisfaction, commitment and productivity.

Empowerment structures also include access to resources, information and support. Access to resources refers to the capacity to acquire the necessary financing, materials, time and support to carry out the work. Access to information implies possession of the formal and informal knowledge necessary to be effective at work. Access to support entails the receipt of feedback and guidance from subordinates, from fellow workers and from superiors. High levels of structural empowerment derive from access to these social structures in the workplace.

Commitment

One of the outcomes of empowerment is commitment. Besides, organizational commitment has a close relation with other positive organizational outcomes as well-being, labour climate (McMurray, Scott, and Pace, 2004; 2003; Glisson and James, 2002) and low intent to quit (Chang, Chi and Miao, 2007; Freund, 2005; Mowday, Porter and Steers, 1982).

From decades models of commitment have been proposed (Porter, Steers, Mowday and Boulain, 1974) although the most widely used in recent years is the provided by Meyer and Allen in 1991 (Neininger and Lehmann-Willenbrock, 2010; McInnis, Meyer and Feldman, 2009). These authors define commitment as a psychological state that characterizes the relation between a person and an organization, and propose a three-component model involving three types of commitment: affective commitment, continuance commitment, and normative commitment.

According to Meyer and Allen (1991), the affective commitment corresponds to an employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization, whereas the continuance commitment refers to an awareness of the perceived costs associated with leaving or losing membership in the organization. Finally, the normative commitment refers to an employee's feelings of gratitude or moral obligation to continue employment as a consequence of the benefits received from the company.

However studies on organizational commitment have laid special emphasis on affective commitment, which is considered to be strongly and more consistently related to desirable organizational outcomes (Arzu, 2003). The stronger positive organizational consequences of affective commitment can be expected, because workers who are affectively committed to the organization are making this choice rather than feeling obliged to remain in and work for the organization (normative commitment) or staying because of the costs of leaving (continuance commitment). Consequently, it can be proposed that an organization will be healthy if its workers firmly believe in and accept the goals and values of the organization and are willing to make considerable efforts for the benefit of the organization, in which they desire to continue (affective commitment).

Psychological empowerment like a mediator

Structural empowerment is very important in current organizations, but the establishment of a number of organizational practices aimed at giving more power to worker within the organization is not the worker feel with that power, that is not enough establishing such practices but also to achieve positive organizational outcomes is

necessary that the worker feels really empowerment (Lashinger, Finegan and Shamian, 2001).

Likewise, Kanter (1993) reinforced his empowerment model by arguing that the organizational structure has a greater and faster impact on worker behaviour than does the personality of the employees. However, the implementation of a series of practices may not be sufficient; there needs to be a fit between management-designed structures and the workers (Wilson et. al, 2004). This link is represented by psychological empowerment, which represents the reaction of employees to structural conditions of empowerment (Laschinger, Finegan, and Shamian, 2001). When the organization gets a good reaction from the workers, high level of psychological empowerment, it will lead to positive organizational outcomes like a high affective commitment.

As indicated earlier the aim of the present study is to check if psychological empowerment mediates the relationship between structural empowerment and commitment. Then, to examine the mediation role of Psychological Empowerment we followed the recommendations of Baron and Kenny (1986). According to these authors, three conditions must be met to show mediation. First, the independent variable (structural empowerment) must influences the mediator variable (psychological empowerment). Second, the mediating variable must be related to the dependent variable (affective commitment). And thirdly, must had a significant relationship between independent and dependent variable that once introduced the mediating variable lost, partially or totally, their effect. These requirements were tested by various regression analyzes. Our hypotheses are as follows:

H1: Structural Empowerment has a significant and positive relation with the Psychological Empowerment.

H2: Structural Empowerment has a significant and positive relation with the Affective Commitment.

H3: Psychological Empowerment has a significant and positive relation with the Affective Commitment

H4: The effect of Structural Empowerment on Affective Commitment decrease significantly by including the variable Psychological Empowerment.

Method

Participants

A total of 112 working in a company in Spain that operates in the service sector participated in this study. The study's sample had an average age of 35.62 years-old, ranging from 17 to 64 years of age (37.9% female and 61.1% male) and had been working for their company for an average of 5.01 years. Data were collected in the months of September and October, 2011.

Instruments

Structural Empowerment: To measure structural empowerment, we utilized the *CWEQ-II* (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004) using the Spanish adaptation by Jáimez and Bretones (2012). Responses were given on a Likert-type scale from 1 to

5 where 1 signified “none” and 5 “a lot.” Scores of reliability on the CWEQ-II have ranged from .67 to .95 (Greco, Laschinger, & Wong, 2006).

Psychological Empowerment: We used the Spreitzer’s (1995) “*Psychological Empowerment Instrument*” using the Spanish adaptation by Jáimez and Bretones (in press). The test is composed by 13-item in four dimensions: meaning, competence, self-determination and impact. Meaning, competence and self-determination and impact dimensions have three items and self-determination four items. Responses were given on a Likert-type scale from 1 to 5 where 1 signified “none” and 5 “a lot.” Each dimension has an acceptable level of reliability (meaning, $\alpha=0.91$; competence, $\alpha=0.80$; self-determination, $\alpha=0.76$; impact, $\alpha=0.81$).

Affective Commitment. We utilized the Affective Commitment Scale (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993) using the Spanish adaptation by Arciniega and González (2006). The scale comprise six items given on a 7-point Likert-type scale from “strongly disagree” (1) to “strongly agree” (7).

Finally, the respondents were asked to provide socio-demographic data (gender, age, educational level) and job information (permanence in the company). These data were statistically analyzed with the software application, SPSS© version 20.0.

Results

Reliability, descriptive and correlations analysis

The analysis of the reliability of the scales had a good alpha scores for the structural empowerment questionnaire ($\alpha=0.86$), for the Psychological Empowerment

Scales ($\alpha=0.90$), for the affective commitment scale (0.85), and for the items concerning intent to leave ($\alpha=0.83$).

An intercorrelation matrix with the personal and organizational variables its showed in table 1.

Table 1. Intercorrelation matrix of the study variables

	M	DT	1	2	3	4
1. Structural Empowerment	3.42	0.65	-			
2. Psychological Empowerment	3.85	0.86	.575**	-		
3. Affective Commitment	4.16	0.60	.595**	.582**	-	
4. Intent to Leave	1.98	1.12	-.439**	-.397**	-.617**	-

* $p < .05$ ** $p < .01$

Observing Table 1, structural empowerment has a strong correlated with psychological empowerment and affective commitment. That means when the structural empowerment level is high is possible that the level of psychological empowerment and the affective commitment is also high. Likewise psychological empowerment was significantly correlated with structural empowerment and affective commitment. Therefore, when level of psychological empowerment increase is likely affective commitment level also increase.

Mediation Analysis

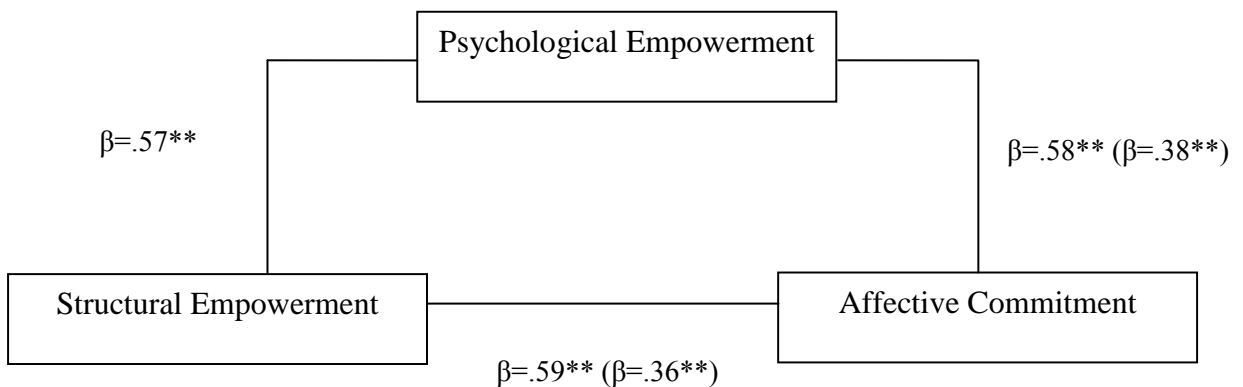
As we hypothesize (see figure 1) structural empowerment predicts the affective commitment (dependent variable) and, tested in a separate equation, predicts

psychological empowerment (proposed mediator). A third relation shows that psychological empowerment predicted the affective commitment.

After conducting regression analyses, all of the relationship and preconditions for mediation were significant (see figure 2), with beta scores over .50. By means of this analysis, we found that CQWE-II scale predict such psychological empowerment as affective commitment, confirming our hypothesis 1 and 2.

On the other hand, CQWE-II scale also predicts affective commitment, confirming our hypothesis 3.

Figure 2. Mediation of effect of the structural empowerment on affective commitment by psychological empowerment



* $p < .05$ ** $p < .01$

Finally, we introduced both types of empowerment, structural and psychological, as predictors of affective commitment. In this case, the relationship between the independent variable (structural empowerment) and the dependent variable (affective commitment) decreased. To confirm this mediation we did a Sobel test. The Sobel test is conducted by comparing the strength of the indirect effect of X on Y to the

point null hypothesis that it equals zero. The indirect effect of X on Y in this situation is defined as the product of the $X \rightarrow M$ path (a) and the $M \rightarrow Y$ path (b), or ab . In most situations, $ab = (c - c')$, where c' is the simple (i.e., total) effect of X on Y , not controlling for M , and c is the $X \rightarrow Y$ path coefficient after the addition of M to the model (see Figure 1). Standard errors of a and b are represented, respectively, by s_a and s_b . The standard error of the indirect effect (s_{ab}) is given by Aroian (1944), Mood, Graybill, and Boes (1974), and Sobel (1982) as

$$s_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}.$$

A Sobel test showed that there was a significant mediation (Sobel's statistic = 3.49, $p < .001$), confirming our hypothesis 4.

Conclusions

The present study objectives were, first, to examine the mediation of effect of the structural empowerment on affective commitment by psychological empowerment, and, on the other hand, to analyse the mediational effect of affective commitment on the relationship between structural and psychological empowerment and intent to leave. Results confirmed our hypothesis.

Results show that high level of structural empowerment was related to psychological empowerment (H1) and affective commitment (H2). Moreover, psychological empowerment influence in the affective commitment level (H3). We also

hypothesized that the psychological empowerment of employee modulates the relationship between structural empowerment and affective commitment. As could be observed in the results of our study, the effect of structural empowerment on affective commitment decreases significantly by including the variable psychological empowerment (H4). These results are consistent with the findings of other authors who establish that the conditions and structure of work are very important to get the worker to commitment with the organization, but nevertheless, it is possible that these conditions are not sufficient (Wilson et al., 2004; Lashinger et al., 2001).

Hence, we conclude that it is necessary that the direction of the company to establish empowerment practise that allow workers to access appropriate professional development, information, resources and support necessary to carry out their work (structural empowerment), this will lead to workers engaged in an affective way. But it is necessary that such working conditions make workers feel they are competent, that their work is important, they can act with autonomy and the results of their work can have significant impact results of the organization (psychological empowerment). This leads us to consider that if the organization starts structural empowerment practices and do not get a good reaction from the workers is very likely may be an effect contrary to that expected, resulting in low levels of affective commitment and organizational negative results.

Finally, indicate that in our study and as Jáimez and Bretones (2011) propose in their model, the start of a healthy organization would be in the establishment by organization a series of tools and practices to enable the employee feel more power, competition and autonomy within the organization in order to achieve higher levels of organizational commitment. But it also requires the organization to implement these

policies also ensure that they are well transmitted to the worker and that there is a good reaction from them, since otherwise it could lead to low levels of affective commitment.

Further studies in other samples would be necessary to conduct to create the most complete and possible representation of this medational relation.

References

- Arciniega, L.M. y González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development or organizational commitment?. *Revista de Psicología Social*, 21, 35-50. DOI: 10.1174/021347406775322269
- Arnetz, B. and Blomkvist, V. (2007). Leadership, Mental Health, and Organizational Efficacy in Health Care Organizations. *Psychotherapy Psychosomatics*, 76, 242-248.
- Arzu, S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321. DOI: 10.1348/096317903769647193
- Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. DOI: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bhatnagar, J. (2012) Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 928-951. DOI: 10.1080/09585192.2012.651313
- Chang, Chi & Miao (2006). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational

turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.10.001

Chen, H. and 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.

Deci, W.L. and Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Ergeneli, A., Ari, G.S. and 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

Freund, A. (2005). Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions Among Welfare Workers. *Administration in Social Work*, 29, 5-21. DOI: 10.1300/J147v29n02_02

Glisson C. & James L.R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794. DOI: 10.1002/job.162

Grawitch, M.J., Gottschalk, M. & Munoz, D.C. (2006). The Path to a Healthy Workplace a Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129-147. DOI: 10.1037/1065-9293.58.3.129

- Grawitch, M. J., Ledford Jr., G. E., Ballard, D.W. & 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. & 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.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jáimez, M.J. & Bretones, F.D. (2011). Towards a healthy organization model. Is-Guc, *The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Jáimez, M.J. & Bretones, F.D. (2012). Spanish adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16.
- Jáimez. M.J & Bretones , F.D. (in press). Validación de la Escala de Empoderamiento Psicológico al Español.
- Kanter R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: 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., 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.E., Shamian J. & Wilk P. (2004) longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-544. DOI: 10.1002/job.256
- McInnis, K.J., Meyer; J.P. & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180. DOI: 10.1016/j.jvb.2008.12.007
- McMurray, A.J., Scott, D.R. & Pace, W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473-488. DOI: 10.1002/hrdq.1116
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- 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. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M (1982). *Employee-organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

- Neininger, A. & Lehmann-Willenbrock, N. (2010). Effects of team and organizational commitment- A longitudinal study. *Journal of vocational behaviour*, 76, 567-579.
- O'Brien, J. L. (2011) Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, And Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers. *Nephrology Nursing Journal*, 38, 475-81.
- Poter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
DOI: 10.2307/256865
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681. DOI:
- Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588. DOI: 10.1348/0963179042596522
- Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.

CONCLUSIONS

Conclusions

At times, an organization succeeding financially and establishing a healthy workplace are viewed as two contradictory concepts, such that the resources and effort the organization invests to create a healthy environment are thought to come at the expense of organizational gains. The statistics, however, have demonstrated that belief to be false. To cite one example, estimates of direct and indirect medical costs associated with occupational stress in the United States range from 80 to 150 billion dollars annually. That does not include the additional costs incurred by loss of productivity (Shoaf, Genaidy, Karwowski, & Huang, 2004; Evanoff & Rosenstock, 1994). This explains why, as stated above, various authors have come to study the practices involved in establishing a healthy work organization.

According to Grawitch et al. (2006), healthy organizations are those that optimally integrate employees' well-being goals with the organization's profitability and productivity goals. The authors argue that definition is important because it suggests that when an organization embarks on the journey to becoming a healthy workplace, both the organization itself and the individuals that comprise it must be taken into consideration.

With that idea in mind, our studies have proposed a Healthy Organization model that can be used to test the notion that when an organization's directors implement a series of steps allowing employees access to information and necessary resources, support from management and co-workers, and training and development opportunities (structural empowerment), it will lead them to carry out their work with the absolute knowledge that they are competent, their work matters to the organization and may influence its outcomes, and that they have enough autonomy to take action

(psychological empowerment). Providing employees with this structural and psychological empowerment leads them to accept organizational goals, fosters their will to put forth effort in the name of the organization, and instills in them a strong drive to continue being a member of it (affective commitment).

According to the model, when employees are impassioned by their work, feel recognized, develop an emotional attachment to the organization they work for, and wish to continue working and exerting themselves for it, it leads to high levels of psychological and occupational well-being, fosters a good organizational climate, and leads to low rates of employee absenteeism and turnover.

Furthermore, providing this combination of structural and psychological empowerment will make the practices put in place by the organization to improve employee health and well-being all the more successful. This is because, as Grawicht and his colleagues (2009) point out, to create a healthy workplace, employees must be actively involved and participate in forming organizational practice.

From the findings of the various studies outlined in the chapters above, a series of conclusions can be reached.

First, establishing structural empowerment practices (development opportunities, access to information, resources, and support) is essential in order for employees to perform their work with high levels of psychological empowerment. As many of these chapters confirmed, structural empowerment is a good predictor of psychological empowerment, such that the higher the level of structural empowerment, the greater the employees' knowledge will be that they are competent at performing their job, their

work matters to the organization, and that they are free to make decisions about their organizational tasks.

Another conclusion arrived at in this paper is that implementing structural empowerment practices will bring about positive organizational outcomes like higher levels of organizational commitment, especially in terms of its affective dimension. This was confirmed by the studies described in chapters 3 and 6. Nevertheless, the results discussed in chapter 5 suggest that despite being significantly, positively correlated with affective commitment, structural empowerment does not seem to predict it. Psychological empowerment, in contrast, was shown to predict affective commitment. This may be one of the first signs of how important it is for company management to adequately institute structural empowerment practices so that employees truly come to experience high levels of psychological empowerment, which is the key to ultimately achieving positive organizational outcomes.

The third conclusion reached in this paper is that, as hypothesized, high levels of affective commitment lead to higher levels of occupational well-being, a better work climate, and less intention to leave on the part of employees. Also note that the other two dimensions of organizational commitment, continuity and normative, did not appear to significantly relate to the positive organizational variables studied (occupational well-being, climate, and intention to leave). These results are congruent with those of previous studies in establishing that affective commitment is strongly, consistently linked to desirable organizational outcomes (Arzu, 2003).

The fourth conclusion is that psychological empowerment effectively mediates the link between employees' structural empowerment and affective commitment. As Wilson et al. (2004) found, we observed that it is not enough to enact a series of

practices. Instead, employees must also find these structures, designed by the organization's top management, to be suitable in order to yield the positive organizational outcomes (such as high affective commitment levels) that lead to achieving greater occupational well-being, a good work climate, and low employee turnover rates.

In light of the above, this Dissertation's final conclusion is that the proposed model has been upheld. The studies described have shown that establishing structural empowerment practices is essential to achieving positive organizational outcomes like affective commitment. However, that relationship is mediated by psychological empowerment, revealing that it is not enough to establish structural empowerment practices; a positive reaction from employees is also necessary to produce the right balance between the two types of empowerment. This leads employees to be affectively committed to the organization, and everything that entails. In other words, high levels of affective commitment lead to higher occupational well-being scores, a good organizational climate at work, and low levels of intention to leave among employees.

This paper's contributions to the organizational sphere, and the field of Human Resources in particular, are numerous.

As mentioned at the beginning of this paper and as Dimitriadis (2002) asserts, studies of empowerment are still in their infancy considering that the vast majority have been conducted within organizations located in North America. To demonstrate that these findings are generalizable and stable, studies must be conducted on organizational empowerment in other countries and in different cultures. Only then can results obtained in North American samples be validated. The different studies carried out as part of this paper have shown that in Spanish organizations, implementing practices to

facilitate employee participation within the organization has a positive impact on employees, as occurs in companies located in North America. That being said, it is critical that when implementing such practices, the company's directors are clear about how to apply them and what strategies to follow.

Another of this paper's contributions is the finding that establishing structural empowerment practices is not going to directly lead to desirable organizational outcomes like affective commitment. Instead, the employee must know about the practices, share in them, and believe in them in order to really experience a feeling of empowerment. In other words, they must truly feel competent enough to carry out the tasks their position involves, that their work has meaning, that they can make decisions and act with autonomy, and that the results of their work have an impact on organizational outcomes (psychological empowerment). That way, when structural empowerment practices are enacted and we succeed in instilling high levels of psychological empowerment in employees, the consequences will be quite positive. Among others, they will include increased affective commitment and all the positive effects that has on organizations.

All these considerations lead us to believe this Dissertation's primary contribution is the finding that in Spanish organizations, despite being culturally distinct from North American organizations, it is also essential to rely on the participation and support of employees from the onset in order to establish healthy management in the workplace. Moreover, we believe that to be the case not only because having employees' collaboration will ease the way. It is also because these days, organizations hire highly educated, trained employees eager to show what they are capable of doing and to be of use to their organization.

Currently, despite well-meaning official discourse about excellence and talent, many organizations still do not encourage their employees to develop these competencies. Putting these empowerment strategies in place, both structural and psychological, will bring out employees' full talent, which will lead to increased productivity for the organization.

Our hope is that these studies will in some way help the directors of organizations increase their awareness and implement these postulates.

Referencias Bibliográficas

- Arnetz, B. y Blomkvist, V. (2007). Leadership, Mental Health, and Organizational Efficacy in Health Care Organizations. *Psychotherapy Psychosomatics*, 76, 242-248.
- Arzu Wasti, S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
DOI: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bennis, W. (1984). The four competencies of leadership. *Training and Development Journal*, 15-19.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, NY: Harper y Row.
- Carson, K. D., Carson, P. P. y Bedian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Chen, H. y 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.

- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483.
- Cooper, C. (1994). The costs of healthy work organizations. En: C. Cooper y S. Williams (Eds.), *Creating Healthy Work Organizations*. Chichester: Wiley.
- Cox, T., Leather, P. y Cox S. (1990). Stress, health and organisations. *Occupational Health Review*, 23, 13-18.
- Cready, C. M., Yeatts, D. E., Gosdin, M. M. y Potts, H. (2008). CNA Empowerment: Effects on Job Performance and Work Attitudes. *Journal of Gerontological Nursing*, 34, 26-35.
- Danna, K. y Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Dejoy, D. M. y Wilson, M. G (2003). Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion. *American Journal of Health Promotion* 17, 337-41.
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G, Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A.L. y Griffin-Blake, C.S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 139-165.
- Díaz Bretones, F. y Montalbán Peregrín, M. (2004). El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral En A. Rodríguez (coord.), *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC. Pp 125-166.

- Dimitriadis, Z. S. (2002). Employee empowerment in the Greek context: A constructive replication. Paper presented at the 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organisational Values (ISSWOV), Warsaw, Poland. Proceedings, CD-ROM.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. y Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Evanoff, B.A. y Rosenstock, L. (1994). Psychophysiologic stressors and work organization. En L. Rosenstock & M.R. Cullen (Eds.), *Textbook of clinical occupational and environmental medicine* (pp. 717-729). Philadelphia: Saunders.
- Ford R. C., Fottler M. D. (1995). Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9, 21-31.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. y Munz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace a Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129-147.
- 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.
- Grawitch, M. J., Trares, S. y Kohler, J. M. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275-293.

- Hackett, R. D., Bycio, P. y Hausdorf, P. A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991): Three components model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT) (2001). *Introducción a la prevención de riesgos laborales de origen psicosocial*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ito, J. K. y Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44, 5-19.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.
- Kanungo, R. y Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Keller T y Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relation*, 48, 127-45.
- Kelloway, E. K. y Day, A. L. (2005). Building Healthy Workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 37, 223-235.
- Kirkman, B. L. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Landsbergis, P.A. (2003). The changing organisation of work and the safety and health of working people: A commentary. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 45, 61-72.

- Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J. y Wilk P. (2004) longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–544.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169-191.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lowe, G., Schellenberg, G. y Shannon, H. S. (2003). Correlates of employees' perceptions of a healthy work environment. *American Journal of Health Promotion*, 17, 390.
- Magazine, S. L., Williams, L. J. y Williams, M. L. (1996). A confirmatory factor analysis examination of reverse coding effects in Meyer and Allen's Affective and Continuance Commitment Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 241-250.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.

- Organización Mundial de la Salud (1946). Constitución de la Organización Mundial de la Salud, aprobada por la Conferencia Internacional de la Salud, Nueva York.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Prestholdt, P. H., Lane, I. M. y Mathews, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 221-228.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Sauter, S. L., Lim, S. Y. y Murphy, L. R. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-254.
- Schwartz, S. H. y Tessler, R. C. (1972). A test of a model for reducing measured attitude-behavior discrepancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 225-236.
- Schwartz, S. H. (1973). Normative explanations of helping behaviour: A critique, proposal, and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 349-364.
- Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W. y Huang, S. H. (2004), "Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises", *Human Factors in Ergonomics & Manufacturing Archive*, 14, 81-95.

- Sorge, A. y van Witteloostuijn, A. (2004). The (non)sense of organizational change: An essai about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organization theories. *Organization Studies*, 25, 1205-1231.
- Sparks, K., Faragher, B. y Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Thomas y Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-589.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.