

Adaptación al español del cuestionario de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II)*

Translate into Spanish of the Conditions for Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ II)

Recibido: enero 8 de 2013 | Revisado: enero 10 de 2014 | Aceptado: enero 10 de 2014

MARÍA ISABEL MENDOZA SIERRA **
ALEJANDRO ORGAMBÍDEZ-RAMOS ***
YOLANDA BORREGO ALÉS

Universidad de Huelva, España

GABRIELA GONÇALVES

JOANA SANTOS

Universidade do Algarve, Portugal

RESUMEN

El objetivo de este estudio es adaptar al español el Cuestionario de Condiciones para la Efectividad en el Trabajo (*Conditions of Work Effectiveness Questionnaire* [CWEQII]) desarrollado por Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2001). Se llevó a cabo un proceso de traducción y retrotraducción de los ítems que lo componen y se exploraron sus propiedades psicométricas, en una muestra de 346 empleados de una universidad pública española. Se investigó la fiabilidad de la escala y su estructura factorial (análisis factorial confirmatorio) y las relaciones entre el empowerment estructural, el empowerment general y el empowerment psicológico en el trabajo. Los resultados revelaron una estructura multidimensional de cuatro factores (acceso a las oportunidades, a la información, al apoyo y a los recursos) conforme a la escala original, y relaciones positivas entre el empowerment estructural, general y psicológico en el trabajo. Se incluyen interpretaciones y sugerencias para futuros estudios.

Palabras clave

Empowerment estructural; empowerment psicológico; validación psicométrica; contexto universitario

doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-3.aecc

Para citar este artículo: Mendoza, M. I., Borrego, Y., Orgambidez-Ramos, A., Gonçalves, G., & Santos, J. (2014). Adaptación al español del cuestionario de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II). *Universitas Psychologica*, 13(3), 923-934. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.aecc>

* Artículo original resultado de investigación.

** Dirección para correspondencia: María Isabel Mendoza Sierra. Departamento de Psicología Clínica, Experimental y Social. Universidad de Huelva. Campus de El Carmen. Avda. de las Fuerzas Armadas s/n, 21007. Huelva (España). Correo electrónico: imendoza@uhu.es

*** Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações (CIEO), Portugal.

ABSTRACT

The objective of this study is to adapt and translate into Spanish the Conditions for Work Effectiveness Questionnaire –CWEQ II– (Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001). A process of translation and reverse-translation was applied to the scale's items, whose psychometric properties were then examined using a sample of 346 employees from a Spanish public university. Reliability, factor structure (confirmatory factor analysis) of the scale and relationships between structural, general and psychological empowerment are investigated. Results showed a multidimensional scale of four first-order factors (access to opportunities, information, support and resources) as the original one, and positive relations between structural, general and psychological empowerment in the workplace. Theoretical and practical implications of the findings are discussed and suggestions to further research are made.

Keywords

Structural empowerment; psychological empowerment; psychometric validation; university context

Introducción

En la actualidad, las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades en el propio desarrollo de la carrera y se comprometan con la excelencia (Bakker & Leiter, 2010). Sin embargo, este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral “saludable” al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral y que muestran bajos índices de absentismo y rotación. Se necesita algo más, para poner en marcha toda la maquinaria organizacional, para sobrevivir en un contexto cambiante y competitivo (Salanova & Schaufeli, 2004). Las organizaciones precisan de empleados que se sientan llenos de energía y con una alta dedicación: se requieren empleados psicológicamente empoderados.

En consecuencia, el interés por el estudio de los procesos de *empowerment* en el lugar de trabajo ha crecido dentro de la Psicología Organizacional y en el contexto empresarial. En este sentido, el *empowerment* se considera como una estrategia adecuada para aunar el bienestar del trabajador con criterios de productividad y competitividad empresarial, lo que lo sitúa como una tecnología adecuada para lograr lo que Murphy (1999) denomina organizaciones laborales saludables. Los efectos del *empowerment* se manifiestan en conductas proactivas y en una mayor implicación con el trabajo por parte de los empleados, así como la certeza de que sus contribuciones son valoradas y reconocidas (Spreitzer, 1995, 1996).

El papel de los aspectos organizacionales y del contexto sobre el *empowerment* experimentado por los trabajadores es uno de los temas de investigación más relevantes en la actualidad, así como el desarrollo de herramientas y definiciones operativas sobre el concepto. El *empowerment* psicológico (EP) se refiere a una serie de procesos y estados psicológicos internos de tipo cognitivo, que modifican la percepción del sujeto respecto a sí mismo y al contexto en que se encuentra (Conger & Kanungo, 1988; Menon, 2001; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). Para Conger y Kanungo

(1988), el EP consiste en “un proceso de mejora de los sentimientos de autoeficacia entre los miembros de la organización, a través de la identificación de las condiciones que obstaculizan dichos sentimientos y su eliminación” (p. 484). Thomas y Velthouse (1990), apoyándose en las teorías de Conger y Kanungo, desarrollaron un modelo cognitivo sobre el EP entendido como una motivación intrínseca, expresada a través de cuatro tipos de cogniciones en relación al trabajo: significado, competencia, elección e impacto. Este modelo ha sido el que mayor apoyo empírico ha obtenido a través de los estudios realizados por Spreitzer (1995, 1999) y por Spreitzer, Kizilos & Nason, (1997), centrados en el desarrollo y validación de su escala de *empowerment* psicológico.

Apoyándose en el modelo de Thomas y Velthouse, Spreitzer (1995) revisó la literatura existente sobre *empowerment* en el ámbito de la psicología, la sociología, el trabajo social y la educación, encontrando apoyo para las cuatro dimensiones o cogniciones. La única diferencia respecto al modelo anterior fue una nueva etiqueta (autodeterminación) para la dimensión de elección. El significado (*meaning*) es definido como el valor de la meta o propósito que hay detrás del trabajo individual, teniendo como referencia los propios ideales y valores. El trabajo tiene significado para las personas cuando se da un buen ajuste entre las exigencias del rol y las creencias, valores y comportamientos del trabajador (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). La competencia (*competence*) o autoeficacia se define como la creencia de la persona sobre su capacidad para realizar con maestría las tareas laborales. Esta dimensión se fundamenta en la teoría social cognitiva de Bandura sobre la autoeficacia percibida (Bandura, 1987). La autodeterminación (*self-determination*) se define como la creencia personal sobre la autonomía a la hora de tomar decisiones y decidir cómo llevar a cabo las tareas en el trabajo (Deci & Ryan, 1985). Esta cognición refleja cierta capacidad de elección a la hora de iniciar y mantener la conducta motivada. Finalmente, el impacto (*impact*) es la percepción individual acerca de la propia influencia sobre los resultados del trabajo, estratégica o administrativamente en el lugar de trabajo. Sería lo contrario a la indefensión apren-

dida y diferente del locus de control, en tanto que este último es un rasgo de personalidad mientras que el impacto depende más del contexto de trabajo (Spreitzer, 1995). Se relaciona con la creencia de un particular sentido de control sobre los resultados de la organización.

Spreitzer et al. (1997) confirman la relación entre el EP y el desempeño profesional, la satisfacción y el estrés, relaciones igualmente observadas en las últimas investigaciones sobre EP y productividad, satisfacción laboral y *burnout* (Laschinger & Finegan, 2005; Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001; Laschinger, Purdy & Almost, 2007; Laschinger, Wilk, Cho & Greco, 2009; Menon, 2001; Menon & Hartmann, 2002; Spreitzer, 1995).

Las revisiones teóricas sobre el *empowerment* organizacional y estructural y su relación con el desarrollo del EP en el trabajo son abundantes en la literatura (Matthews, Díaz & Cole, 2003). La investigación en esta área se ha llevado a cabo desde una perspectiva relacional, centrada sobre todo en las prácticas de gestión que facilitan la participación de los empleados a través de la distribución del poder/autoridad entre los diferentes niveles de las empresas. Este interés ha llevado al desarrollo de varias escalas de medición del *empowerment* en el trabajo: la Psychological Empowerment Scale de Spreitzer (1995), adaptada al español por Albar, García-Ramírez, López y Garrido (2012), la Psychological Empowerment Scale de Menon (Menon, 2001), la Leader Empowering Behavior Questionnaire de Konczak, Stelly y Trusty (2000) y la Organizational Empowerment Scale de Matthews et al. (2003), adaptada al español por Mendoza, León, Orgambidez y Borrego (2009). Sin embargo, solo Kanter (1977, 1993) ofrece un modelo teórico, fundamentado empíricamente sobre los elementos estructurales del contexto de trabajo que facilitan el *empowerment* de los profesionales.

Según Kanter (1993), los comportamientos y actitudes laborales están determinados por las estructuras sociales en el lugar del trabajo y no por las predisposiciones personales. Esta autora afirma que los trabajadores son “potenciados” cuando su entorno de trabajo les proporciona oportunidades

para el crecimiento y el acceso al “poder” necesario para cumplir con las exigencias del trabajo.

La teoría de Kanter (1993) sobre *empowerment* estructural incluye una reflexión sobre el concepto y el comportamiento organizacional, basándose en la concepción de poder. Kanter define el poder como la capacidad de movilizar recursos y lograr objetivos, en contraposición a la noción tradicional. De acuerdo con esta teoría, el *empowerment* se promueve en los entornos de trabajo que proporcionan a los empleados acceso a las oportunidades, a la información, al apoyo y a los recursos para aprender y desarrollarse. Además, aquellos puestos reconocidos como relevantes por la propia empresa y que ofrecen autonomía favorecen el acceso a dichos recursos. Del mismo modo, las relaciones con los compañeros, superiores y otros miembros pueden aumentar el acceso igualmente.

Estas condiciones sistémicas, denominadas poder formal e informal respectivamente, influyen en el *empowerment* y, en consecuencia, en la eficacia en el trabajo. El poder se asocia con la autonomía y la maestría frente a la dominación y el control, maximizando la capacidad de impacto de los miembros de la organización (Armstrong & Laschinger, 2006). La teoría de Kanter ha sido aplicada con éxito en el contexto profesional de enfermería (Armstrong & Laschinger, 2006; Laschinger, 1996; Laschinger & Finegan, 2005; Laschinger, Leiter, Day & Gilin, 2009; Laschinger et al., 2001; Laschinger et al., 2007; Laschinger, Wilk et al., 2009). Estos estudios muestran cómo las estructuras laborales que facilitan el acceso a los recursos y a la información, y que ofrecen apoyo y poder (formal e informal) capacitan o potencian a los empleados permitiéndoles llevar a cabo su trabajo de un modo más efectivo. El *empowerment* estructural se ha relacionado con resultados organizacionales positivos como la satisfacción laboral, el control percibido sobre las tareas e inversamente con el estrés y el *burnout* (Laschinger y Finegan, 2005; Laschinger, Leiter et al., 2009; Laschinger et al., 2001; Laschinger et al., 2007; Laschinger, Wilk et al., 2009).

La teoría de *empowerment* estructural propuesta por Kanter (1993) es la base conceptual

en la que se basa el Cuestionario de Condiciones para la Efectividad en el Trabajo (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire [CWEQ-II]; Laschinger et al., 2001). Este cuestionario fue diseñado para medir las cuatro características presentes en el *empowerment* estructural: acceso percibido a las oportunidades, a la información, al apoyo y a los recursos en un entorno laboral. El acceso a las oportunidades hace referencia a las oportunidades de crecimiento y promoción en la empresa, así como oportunidades de desarrollar conocimientos y competencias. Concretamente, Kanter (1993) se refiere a las posibilidades de avanzar en la organización, mediante la exposición y visibilidad profesional junto con la habilidad de aprender y desarrollarse profesionalmente en el puesto de trabajo. El acceso a la información, a los conocimientos formales o informales necesarios para ser efectivo en el lugar del trabajo. Es un conocimiento tecnológico y de experto que se requiere para cumplir con las tareas, teniendo en cuenta las políticas y decisiones de la empresa.

El acceso a esta información permite a los empleados tomar decisiones y actuar rápidamente y transmitir información a otros empleados con el fin de lograr mejores resultados (Gilbert, Laschinger & Leiter, 2010). El acceso al apoyo consiste en recibir *feedback* y orientación de los subordinados, compañeros y superiores. Se relaciona con la capacidad del empleado para tomar decisiones extraordinarias, innovadoras y de cierto riesgo sin tener que pasar por los filtros de la burocracia organizacional (Kanter, 1993). El acceso a los recursos expresa la propia capacidad para adquirir los medios económicos y materiales, así como tiempo para realizar el trabajo. Finalmente, el acceso a estas estructuras está influenciado por las relaciones sociales dentro de la empresa y por la organización del trabajo, dependientes del poder informal y formal, respectivamente (Kanter, 1993).

Los ítems del cuestionario CWEQ-II se obtuvieron a partir del estudio etnográfico de Kanter (1977) modificados y adaptados para el personal de enfermería por Chandler (1986). El CWEQ-II es una modificación del CWEQ desarrollado por

Laschinger et al. (2001). Este cuestionario ha sido utilizado frecuentemente en la investigación con personal de enfermería, demostrando excelentes propiedades psicométricas tanto en validez como en fiabilidad (Laschinger & Finegan, 2005; Laschinger, Leiter et al., 2009; Laschinger et al., 2001; Laschinger et al., 2007).

En este sentido, el objetivo de este estudio es presentar evidencias de validez de la dimensionalidad de la adaptación al español de la escala CWEQ-II (Laschinger et al., 2001), en una muestra de empleados universitarios, mediante un análisis factorial confirmatorio y de las relaciones teóricas, establecidas anteriormente en la conceptualización del *empowerment*, entre el *empowerment* estructural y el psicológico. Se postula la comprobación de la siguiente relación: los niveles de *empowerment* estructural se relacionan positivamente con el psicológico.

La elección de la población viene justificada por los cambios recientes en el sistema universitario español, debido al proceso de convergencia en el Espacio Europeo de Educación Superior, resultando aconsejable estudiar las condiciones de trabajo en las que los docentes y el personal de administración y servicios se desenvuelven a la hora de realizar sus tareas. Las universidades necesitan evaluar tanto sus características estructurales como organizacionales, para plantear intervenciones destinadas a potenciar a todos sus empleados, con el fin de afrontar adecuadamente las nuevas exigencias y retos que la situación actual requiere.

Método

Participantes

La muestra estuvo compuesta por 346 empleados de una universidad pública española, de los que el 65.3 % son docentes y el 34.7 %, personal de administración y servicios. En relación al género, el 54.6 % son mujeres y el 45.4 %, hombres, situándose la media de edad en 43.5 años ($DE = 8.35$). La antigüedad media en la universidad es de 12.86 años ($DE = 7.48$).

Instrumentos

Cuestionario de variables sociodemográficas

De elaboración propia, se les preguntó a los sujetos por su edad, sexo, tipo de trabajo en la universidad, número de años trabajando en la institución y departamento o unidad a la que pertenecen.

Escala de empowerment estructural

Es una adaptación al español del cuestionario Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II de Laschinger et al. (2001). La adaptación fue realizada siguiendo los pasos recomendados para la traducción y adaptación de escalas por Muñiz y Hamblenton (2000). Para asegurar la equivalencia de los ítems, en primer lugar se realizó la traducción de los ítems originales de inglés a español seguida de una retraducción de los mismos al inglés. Este proceso fue realizado por dos traductoras profesionales que fueron informadas previamente del objetivo del estudio. Además, se pidió a dos expertos psicólogos en la materia que revisasen el cuestionario, participando en la elaboración del instrumento final.

El cuestionario final consta, al igual que el original, de 12 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, a las que se denominaron acceso a oportunidades (ítems 1, 2 y 3), acceso a la información (ítems 4, 5 y 6), acceso al apoyo (ítems 7, 8 y 9) y acceso a los recursos (ítems 10, 11 y 12), las cuales se corresponden con las dimensiones originales *access to opportunity*, *access to information*, *access to support* y *access to resources*. Los participantes valoran cada enunciado del cuestionario en una escala de 1 (*nada*) a 5 (*mucho*), indicando el grado de acuerdo con la situación descrita en el ítem. Se incluye además una escala adicional de dos ítems de *empowerment* global como medida de validez de criterio (Laschinger, 1996), aunque no forman parte del *empowerment* estructural. Altas puntuaciones en las dimensiones referidas anteriormente indican un elevado nivel de *empowerment* estructural presente en la organización.

Escala de empowerment psicológico

Esta variable fue medida con la escala de *empowerment* psicológico en el trabajo de Spreitzer (1995), traducida y adaptada al castellano por Mendoza et al. (trabajo no publicado), similar a la adaptación al castellano efectuada por Albar et al. (2012). La escala está compuesta por 12 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Cada ítem es evaluado mediante una escala Likert de 1 (*muy en desacuerdo*) a 5 (*muy de acuerdo*). El coeficiente de fiabilidad, medido a través del coeficiente alfa de Cronbach, fue de 0.85.

Procedimiento

Una vez la escala final fue verificada en términos de comprensión de los ítems, se procedió a aplicar los cuestionarios a los sujetos seleccionados. Se les explicó cuál era la finalidad de la investigación, así como los mecanismos que garantizaban el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. En todo momento, un investigador permaneció junto a los participantes por si surgían dudas sobre los enunciados de las escalas del cuestionario. Una vez cumplimentado, cada sujeto introdujo el cuestionario dentro un sobre precintado.

Análisis de datos

El análisis de datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS 20.0 y el programa estadístico AMOS 20.0 para Windows. Las características psicométricas de la escala se han analizado a través de: a) los descriptivos de los ítems de la escala, a través de la media, desviación típica, asimetría y curtosis, b) la media, desviación típica y los coeficientes de correlación entre las cuatro dimensiones, el *empowerment* global y el EP y c) los coeficientes de fiabilidad y el análisis factorial confirmatorio de la estructura de la escala. En el análisis factorial confirmatorio se ha utilizado el procedimiento de Máxima Verosimilitud, el cual asume la distribución normal de los datos y es considerado robusto cuando dicha condición no

se cumple (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003).

Para contrarrestar las violaciones de la normalidad multivariante, se utilizó un procedimiento de *bootstrapping*, que garantiza la idoneidad e interpretación de los parámetros obtenidos. En este estudio se utilizó el procedimiento de *bootstrapping* de Bollen-Stine (Bollen & Stein, 1992; Bollen & Stein, 1993). Se trata de un *bootstrap* modificado sobre la bondad de ajuste de la chi cuadrado, que proporciona valores para mantener o rechazar la hipótesis nula y el ajuste del modelo a los datos. Específicamente, se utiliza para corregir el error estándar y el sesgo en los parámetros de ajuste debido a la falta de normalidad de los datos. La evaluación del modelo se complementó mediante índices de la bondad del ajuste: NFI (Normal Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), IFI (Incremental Index of Fit), TLI (Tucker-Lewis) y RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation).

Resultados

Descripción de los ítems

En la Tabla 1 se indican las medias, desviaciones típicas, asimetría y curtosis de los ítems de la escala. La Tabla muestra que las puntuaciones medias

más elevadas correspondieron a los ítems de la dimensión Acceso a Oportunidades. Todos los ítems mostraron cierto grado de asimetría. Los ítems 2 y 3 de la dimensión Información, así como el ítem 3 de Apoyo y de Recursos expresaron una asimetría positiva, mientras que el resto manifestaron una asimetría negativa.

Descriptivos de las dimensiones y correlaciones de Pearson

Las medias y desviaciones típicas, así como las correlaciones entre las cuatro dimensiones del *empowerment* estructural así como con el *empowerment* global y el psicológico aparecen en la Tabla 2. Todos los coeficientes de Pearson obtenidos, a excepción del encontrado entre Oportunidades y Recursos, son significativos ($p < 0.01$) y moderados, expresando la ausencia de multicolinealidad y confirmando la hipótesis planteada.

Análisis factorial confirmatorio

La Figura 1 muestra el modelo estructural utilizado a través de los coeficientes estandarizados. El valor de chi cuadrado obtenido fue de 74.14, con 48 grados de libertad y una probabilidad de 0.009, indicando que el ajuste de los datos al modelo no

TABLA 1
Estadísticos descriptivos de los ítems de empowerment estructural (N = 346)

		M	DE	Asimetría ET = 0.131	Curtosis ET = 0.261
Oportunidades	Ítem 1	3.92	0.976	-0.742	0.182
	Ítem 2	4.06	0.9	-0.704	-0.077
	Ítem 3	4.14	0.796	-0.577	-0.355
Información	Ítem 4	3.29	0.938	-0.282	-0.019
	ítem 5	2.6	0.994	0.136	-0.408
	Ítem 6	2.54	1.001	0.123	-0.592
Apoyo	Ítem 7	3	1.034	-0.148	-0.433
	Ítem 8	2.95	1.035	-0.107	-0.403
	Ítem 9	2.9	1.142	0.106	-0.702
Recursos	Ítem 10	3.1	1.08	-0.278	-0.558
	Ítem 11	3.52	0.885	-0.33	-0.344
	Ítem 12	2.39	1.231	0.38	-1.034

Fuente: elaboración propia

TABLA 2
 Correlaciones entre las dimensiones del empowerment estructural, empowerment global y empowerment psicológico en el trabajo

	Media	DE	Oportunidades	Información	Apoyo	Recursos
Oportunidades	4.04	0.79	1	0.331**	0.229**	0.002
Información	2.81	0.86		1	0.23**	0.149**
Apoyo	2.95	0.96			1	0.406**
Recursos	3	0.86				1
Empowerment global	3.08	0.84	0.433**	0.433**	0.385**	0.331*
Empowerment psicológico	5.39	0.72	0.507**	0.323**	0.298**	0.183**

** p < 0.01.
 Fuente: elaboración propia

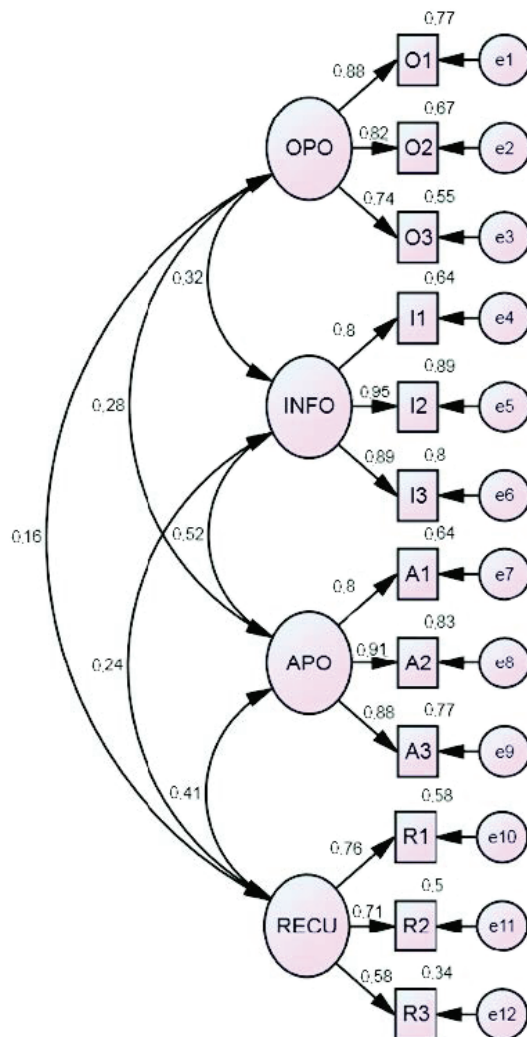


Figura 1. Análisis factorial confirmatorio de la escala de empowerment estructural.
 Fuente: elaboración propia

es adecuado. No obstante, se utilizó el método de *bootstrap* de Bollen-Stein (Bollen & Stein, 1992; Bollen & Stein, 1993). Este procedimiento prueba la idoneidad del modelo, mediante un proceso de remuestreo a partir de los datos de la muestra. En este estudio, se utilizaron 1.000 muestras con reemplazo mediante el procedimiento de Bollen-Stein. El valor *p* del procedimiento de Bollen-Stein fue de 0.1 (> 0.05) lo que indica un buen ajuste al modelo. El valor chi cuadrado dividido entre los grados de libertad fue de 2.15, inferior a 5 (Hu & Bentler, 1999).

Ambos indicadores, NFI (0.914) y CFI (0.945), fueron superiores al valor de corte de 0.9, indicando un ajuste aceptable a los datos. El valor IFI, que tiene en cuenta tanto la parsimonia del modelo como el tamaño muestral, y el valor TLI registraron valores de 0.946 y 0.925 respectivamente, siendo indicadores de un buen ajuste (Bentler, 1990). El valor de RMSEA fue de 0.085 (CI 95 % = 0.066 - 0.099), que se puede considerar como aceptable (Bentler, 1990; Hu & Bentler, 1999).

Finalmente, se calcularon los coeficientes de consistencia interna mediante el valor alfa de Cronbach tanto de la escala total (0.804), como de las subescalas: acceso a las Oportunidades (0.875), acceso a la Información (0.859), acceso al Apoyo (0.879) y acceso a los Recursos (0.737). En general, los coeficientes obtenidos mostraron que tanto la escala completa como sus dimensiones presentan una adecuada consistencia interna por encima de 0.7 (Martínez-Arias, Hernández & Hernández, 2006).

Discusión

Quinn y Spreitzer (1997) y Siegall y Gardner (2000) señalan que las empresas deben ser conscientes de los factores organizacionales que afectan a la percepción de *empowerment* de sus empleados, por lo que expresan la necesidad de escalas que evalúen las características estructurales. Dentro de esta línea, el objetivo de este estudio fue evaluar las propiedades de la adaptación española de la escala CWEQ-II de *empowerment* estructural de Laschinger et al. (2001) en una muestra de personal universitario (docentes y personal de administración y servicios).

Los resultados confirman la existencia de relaciones entre las distintas dimensiones del *empowerment* estructural y el EP, tal y como recogen los estudios realizados por Koberg, Boss, Senhem y Goodman (1999), Laschinger et al. (2001), Manojlovich y Laschinger (2002) y Gilbert et al. (2010). La relación encontrada entre *empowerment* estructural y EP refuerza la afirmación de Kanter de que los factores de la estructura social y organizacional en el lugar de trabajo son condiciones importantes para potenciar a los empleados en sus puestos de trabajo (Kanter, 1993; Laschinger, 1996). Cuando los administradores y gestores de empresas eliminan los obstáculos del *empowerment* en el contexto laboral, los empleados tienen más probabilidades de encontrarle significado a su trabajo, poseen un mayor sentido de autonomía y creen firmemente que poseen un importante impacto en lo que ocurre en su labor.

Los resultados de este estudio sugieren que el acceso a las oportunidades, a la información, al apoyo y a los recursos favorecen la creación del estado psicológico del *empowerment* necesario en los empleados, para que las intervenciones organizacionales puedan tener éxito. El acceso a las oportunidades hace referencia a la posibilidad de desarrollarse personal y profesionalmente en la organización, así como a las oportunidades de desarrollar nuevos conocimientos y competencias. Las oportunidades que el puesto de trabajo ofrece para la utilización y desarrollo de conocimientos constituye un factor motivacional de gran relevancia, siempre que se produzca un ajuste óptimo entre las características

del puesto y las características de la persona que lo desempeña (Salanova et al., 1996).

Ahora bien, el puesto debe ser retador para la persona, pero esta debe tener recursos para lograr esos retos y la información tanto técnica como de la empresa, es decir, tener acceso a los recursos y acceso a la información. Por una parte, la persona debe disponer de los medios económicos y materiales necesarios, así como el tiempo suficiente para realizar su trabajo, y por otra parte, debe poseer los conocimientos, formales e informales, para llevar a cabo sus tareas con eficacia. Igualmente, en la medida en que el propio trabajo proporcione *feedback* sobre su propio desempeño y facilite mejoras, suele ser más motivante (Hackman & Oldham, 1980), es decir, se necesita acceso al apoyo necesario. La presencia de estos cuatro elementos del *empowerment* estructural permite potenciar a los trabajadores, desarrollando las cogniciones propias del *empowerment*: percibir el trabajo como algo significativo (significado), sentirse capaz de afrontar las tareas (competencia), con autonomía para realizar las tareas (autodeterminación) y con influencia sobre lo que ocurre en el puesto de trabajo (impacto).

Las personas potenciadas tanto psicológicamente como a través de las estructuras de poder de las organizaciones alcanzan eficazmente las metas propuestas realizando eficazmente las tareas necesarias para ello; además, están altamente motivadas y son capaces, a su vez, de motivar y potenciar a los compañeros (Brown & Kanter, 1982). Los resultados obtenidos son consistentes con los observados en los estudios de Laschinger y colaboradores (Laschinger y Finegan, 2005; Laschinger, Leiter et al., 2009; Laschinger et al., 2007; Laschinger, Wilk et al., 2009; Manojlovich & Laschinger, 2007): el acceso al *empowerment* estructural (oportunidades, información, apoyo y recursos) se relacionó significativamente con el EP, el *burnout*, la satisfacción laboral y el estrés en el trabajo. Además, recientes investigaciones han mostrado el rol mediador del *empowerment* psicológico entre las características estructurales del lugar de trabajo (por ejemplo, acceso a recursos e información y cultura organizacional) y resultados organizacionales positivos tales como innovación, satisfacción en el trabajo,

desempeño y eficiencia (Bonias, Bartram, Leggat & Stanton, 2010; Randolph & Edward, 2011).

El resultado del análisis factorial confirmatorio reproduce la estructura de cuatro factores propuesto por Laschinger et al. (Laschinger et al., 2001), aportando evidencia a favor de que el acceso a las oportunidades, a la información, al apoyo y a los recursos contribuye significativamente a la percepción de *empowerment* en el lugar de trabajo y, en concreto, en el contexto universitario. Teniendo en cuenta los valores y la significación estadística de los parámetros del análisis factorial, el ajuste sustancialmente idóneo del modelo y la falta de pruebas sustanciales de un mal ajuste (Bentler, 1990; Bollen, 1986; Bollen & Stein, 1992; Hu & Bentler, 1999; Schermelleh-Engel et al., 2003), puede afirmarse que el modelo de cuatro factores presenta un buen ajuste en general a los datos. En cuanto a la consistencia interna de los factores, se observaron índices adecuados de fiabilidad similares a los obtenidos por Laschinger y colaboradores (Gilbert et al., 2010; Laschinger & Finegan, 2005; Laschinger et al., 2007; Laschinger, Leiter et al., 2009).

A nivel práctico, la teoría de Kanter (1993) de *empowerment* estructural proporciona un marco adecuado para la comprensión de los ambientes de trabajo que potencian a los empleados. La aplicación del Cuestionario de Condiciones de Efectividad en el Trabajo puede ayudar a evaluar la eficacia de las intervenciones organizacionales dirigidas a aumentar la autonomía y eficiencia de los trabajadores. Este cuestionario es de utilidad en el diseño de modelos y estrategias en los que el *empowerment* de los trabajadores pueda ser ventajoso para la mejora de la calidad de servicio, al mismo tiempo que se mejora el bienestar psicológico. Cabe destacar que es una herramienta de fácil aplicación y que se requiere un tiempo mínimo en ser aplicada, lo que facilitaría su incorporación a las prácticas de la empresa.

Conclusiones

La teoría de Kanter (1993) ofrece una guía a los ejecutivos y directivos interesados en la creación de estructuras organizacionales que faciliten a

los empleados el acceso a las oportunidades, a la información, al apoyo y a los recursos necesarios para alcanzar las metas de trabajo (recursos económicos y materiales, información sobre los clientes, apoyo sociopolítico, liderazgo, etc.). Al relacionar el *empowerment* estructural con el psicológico se consigue una comprensión más amplia y profunda del proceso de *empowerment*, es decir, cómo los factores organizacionales influyen en los sentimientos de los empleados creando el estado psicológico de *empowerment* en el ámbito laboral (Laschinger et al., 2001).

Estudios futuros deben examinar el modelo estructural de *empowerment* en otros contextos profesionales y en diferentes niveles de la organización. También se torna crucial observar la estabilidad del constructo a lo largo del tiempo e identificar los factores que pueden afectarla.

En resumen, las propiedades psicométricas de la versión española de la Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II son adecuadas, por lo que puede considerarse como una herramienta recomendable para su uso en todo tipo de organizaciones, así como en la investigación en países de habla hispana. Sin embargo, es necesario ampliar y probar la red nomológica del *empowerment* estructural en contextos profesionales distintos al del personal de enfermería.

Referencias

- Albar, M. J., García-Ramírez, M., López, A. M., & Garrido, R. (2012). Spanish Adaptation of the Scale of Psychological Empowerment in the Workplace. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 793-800. doi:10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.3889110.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38891
- Armstrong, K. J., & Laschinger, H. K. (2006). Structural empowerment, magnet hospital characteristics, and patient safety culture. *Journal of Nursing Care Quality*, 21(2), 124-132.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. En A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-213). New York: Psychology Press.

- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción*. Barcelona: Martínez-Roca.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bollen, K. A. (1986). Sample size and Bentler and Bonnett's nonnormed fit index. *Psychometrika*, 51(3), 375-377.
- Bollen, K. A., & Stein, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 21(2), 205-229.
- Bollen, K. A. & Stein, R. A. (1993). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural modeling. En K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 111-135). Newbury Park, CA: Sage.
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S., & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319-337. <http://dx.doi.org/10.1177/10384411110381667>
- Brown, J. C., & Kanter, R. M. (1982). Empowerment: Key to effectiveness. *Hospital Forum*, 25, 6-13.
- Chandler, G. E. (1986). *The relationship of nursing work environment to empowerment and powerlessness*. Doctoral Dissertation, College of Nursing, University of Utah, Utah.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 339-348. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. New York: Addison-Wesley.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut/off criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation* (1.a ed.). New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2.a ed.). New York: Basic Books.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. S., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group and Organization Management*, 24(1), 71-92.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Laschinger, H. K. (1996). A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Nursing Administration Quarterly*, 20(2), 25-41.
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 302-311.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229. <http://dx.doi.org/10.1097/01.NNA.0000269746.63007.08>
- Laschinger, H. K. S., Wilk, P., Cho, J., & Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: Does experience matter? *Journal of Nursing Management*,

- 17(5), 636-646. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00907.x>
- Manojlovich, M., & Laschinger, H. K. (2002). The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 32(11), 586-595.
- Manojlovich, M., & Laschinger, H. (2007). The Nursing Worklife Model: Extending and refining a new theory. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 256-263. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00670.x>
- Martínez-Arias, M. R., Hernández, M. J., & Hernández, M. V. (2006). *Psicometría*. Madrid: Alianza Editorial.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
- Mendoza, M. I., León, J. C., Orgambidez, A., & Borrego, Y. (2009). Evidencias de validez de la adaptación española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 17-28. <http://dx.doi.org/10.4321/S1576-59622009000100003>
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Menon, S. T., & Hartmann, L. C. (2002). Generalizability of Menon's Empowerment Scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), 137-153. <http://dx.doi.org/doi:10.1177/1470595802002002860>
- Muñiz, J., & Hambleton, R. K. (2000). Adaptación de los test de unas culturas a otras. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, 2(2), 129-149.
- Murphy, L. R. (1999). Organizaciones laborales saludables: agenda de investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(2), 223-235.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1997-43387-001>
- Randolph, W. & Edward, R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 95-106. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051810379798>
- Salanova, M., Hontangas, P., & Peiro, J. M. (1996). Motivación laboral. En J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto* (pp. 215-250). Madrid: Síntesis.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit-measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. Disponible en <http://www.mpr-online.de>
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480010296474>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management*, 15(4), 666-681.

